



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**GABRIELA LEVY**

**O EMPREENDEDOR DE MIL FACES:**  
**A JORNADA DO HERÓI NO DAY1**

Rio de Janeiro

2016

**GABRIELA LEVY**

**O EMPREENDEDOR DE MIL FACES:  
A JORNADA DO HERÓI NO DAY1**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda, a ser apresentado à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Octavio Carvalho Aragão Junior

Rio de Janeiro

2016

L668

Levy, Gabriela

O empreendedor de mil faces: a Jornada do Herói no Day1/  
Gabriela Levy. 2016.  
97 f.: il.

Orientador: Prof. Octavio Carvalho Aragão Junior

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,  
Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2016.

1. Comunicação. 2. Empreendedorismo. 3. Jornada do Herói. I. Aragão  
Junior, Octavio Carvalho. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Escola de Comunicação.

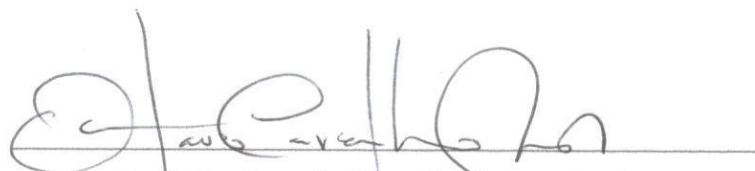
CDD: 302.2

## O EMPREENDEDOR DE MIL FACES: A JORNADA DO HERÓI NO DAY1

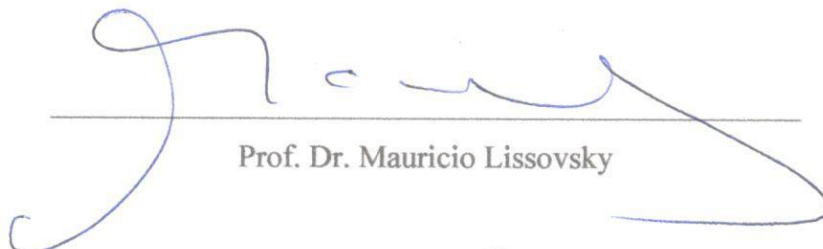
Gabriela Levy

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

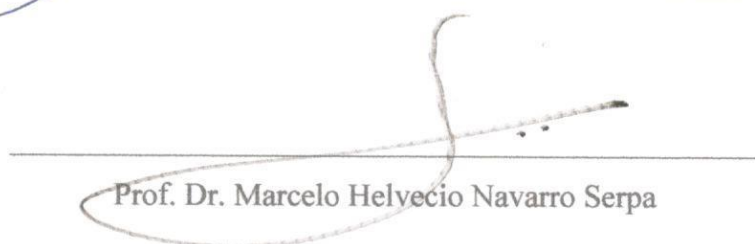
Aprovado por



Prof. Dr. Octavio Carvalho Aragão Junior



Prof. Dr. Mauricio Lisovsky



Prof. Dr. Marcelo Helvecio Navarro Serpa

Aprovada em: 25/07/16

Grau: 10.0

Rio de Janeiro/RJ

2016

## **AGRADECIMENTOS**

A Juliana Spotto, Isabella Rebuzzi, Luiza Zanotto e aos muitos amigos que, perto ou longe, me inspiram sempre.

À Endeavor Brasil, à AIESEC, à UFRJ, ao CAp UFRJ e a todos que enriqueceram minha jornada em cada uma dessas instituições.

Aos empreendedores cujas histórias tive a oportunidade de ler, escutar ou contar.

À minha mãe e ao meu pai, meus heróis.

## RESUMO

O estudo tem como foco analisar as fases da trajetória de empreendedores de alto impacto comparadas às etapas da Jornada do Herói, formulada por Joseph Campbell (1997) e rearticulada por Christopher Vogler (1998). Partindo de um entendimento amplo sobre o empreendedorismo e o heroísmo, busca-se decifrar o mito do empreendedor herói, compreender as características arquetípicas de sua narrativa, a relevância de disseminar histórias de exemplos locais de empreendedorismo e sua contribuição para a sociedade. Para tanto, adota-se uma metodologia de revisão bibliográfica e estudo de caso, tendo como técnica principal a pesquisa documental qualitativa. Volta-se a análise especialmente para o Day1, evento de inspiração realizado pela Endeavor Brasil, e as palestras dos empreendedores que dele participam.

**Palavras-chave:** Jornada do Herói. Arquétipo do Herói. Empreendedorismo. Empreendedor de Alto Impacto. Day1.

## **ABSTRACT**

This study focuses in analyzing the phases of a high impact entrepreneur's journey compared with the steps of The Hero's Journey, a concept formulated by Joseph Campbell (1997) and rearticulated by Christopher Vogler (1998). From a broad understanding of the concepts of entrepreneurship and heroism, we seek to decipher the myth of the hero entrepreneur, to comprehend its narrative's archetypical features, the relevance of disseminating the stories of local entrepreneurship role models and their contribution to society. We use literature review and case studies as the methodology for this work, and qualitative documentary research as the main technique. The analysis focuses on Day1, an inspirational event held by Endeavor Brazil, and the talks presented by the entrepreneurs at the event.

**Keywords:** Hero's Journey. Hero Archetype. Entrepreneurship. High Impact Entrepreneur. Day1.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Scale-ups</i> em relação ao número de funcionários .....	20
Figura 2 – O ciclo de aceleração do empreendedorismo .....	25
Figura 3 – Principais picos dramáticos em uma história com uma crise central .....	34
Figura 4 – Pilares de atuação da Endeavor Brasil .....	43
Figura 5 – Gráfico tensão x tempo da jornada de Eloi D’Avila .....	55
Figura 6 – Gráfico tensão x tempo da jornada de Robinson Shiba .....	61
Figura 7 – Gráfico tensão x tempo da jornada de Edivan Costa .....	65
Figura 8 – Gráfico comparativo dos estudos de caso.....	67



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. EMPREENDER E SER EMPREENDEDOR.....</b>	<b>13</b>
2.1 CONCEITUAÇÃO.....	13
2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	15
2.3 EMPREENDEDORES DE ALTO IMPACTO E EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO .....	19
2.4 MOTIVAÇÕES, BARREIRAS E O PODER DO EXEMPLO .....	21
<b>3. DECIFRANDO O HEROÍSMO.....</b>	<b>27</b>
3.1 A SIMBOLOGIA E OS ARQUÉTIPOS.....	27
3.2 O ARQUÉTIPO DO HERÓI.....	29
3.3 A JORNADA DO HERÓI.....	31
3.3.1 PRIMEIRO ATO: A PARTIDA .....	32
3.3.2 SEGUNDO ATO: A INICIAÇÃO .....	33
3.3.3 TERCEIRO ATO: O RETORNO.....	34
3.4 O HERÓI MODERNO .....	35
<b>4. EMPREENDER É COISA DE HERÓI .....</b>	<b>38</b>
4.1 NOSSOS EMPREENDEDORES HERÓIS .....	38
4.2 NARRATIVAS DO EVENTO DAY1 .....	43
4.3 ESTUDOS DE CASO .....	47
4.4.1 A JORNADA DE ELOI D'AVILA.....	49
4.4.2 A JORNADA DE ROBINSON SHIBA.....	55
4.4.3 A JORNADA E EDIVAN COSTA.....	61
4.4.4 COMPARAÇÕES E SOBREPOSIÇÕES .....	66

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
BIBLIOGRAFIA .....	72
APÊNDICE A – Transcrição da Palestra de Eloi D’Avila.....	77
APÊNDICE B – Transcrição da Palestra de Robinson Shiba .....	83
APÊNDICE C – Transcrição da Palestra de Edivan Costa .....	91

## 1. INTRODUÇÃO

Em 1985, Bill Moyers perguntou a Joseph Campbell por que há tantas histórias de heróis na mitologia, ao que Campbell respondeu: “porque é sobre isso que vale a pena escrever”. Desde criança desenvolvo o prazer por ler e contar histórias. E, desde que comecei a me envolver com empreendedorismo, escuto que empreender é coisa de herói. Por vezes, fui cética: confundia ambição com ganância e interpretava desafios como sendo “parte do jogo”. Foi apenas em 2016, quando passei a trabalhar com produção de conteúdo para inspiração na Endeavor Brasil, organização de fomento ao empreendedorismo, que entendi os bastidores por completo. Percebi que a ambição representava o tamanho do sonho e que desafios tinham, sim, uma importância na vida pessoal de quem empreende e de quem é impactado pelo empreendimento. Com essa experiência, adquiri outro grau de empatia com fundadores de empresas, principalmente por meio das entrevistas que conduzi para poder contar suas histórias. Fui inspirada por eles a acreditar no empreendedorismo com motor de mudança e também a realizar este estudo.

Embora a atividade empreendedora apresente grandes obstáculos no Brasil, ela tem se tornado cada vez mais relevante, tanto na intenção quanto na prática. Segundo a pesquisa “Empreendedores Brasileiros: Perfis e Percepções” (2013), 76% da população prefere ter um negócio próprio a ser funcionário. Nos últimos dez anos, o número de pessoas economicamente ativas entre 18 e 64 anos que empreendem aumentou dez pontos percentuais. Contudo, há uma parcela que se sobressai pelo perfil de crescimento de seus negócios, por sonhar grande e pelo comprometimento com o desenvolvimento das gerações seguintes de empreendedores. Chamados empreendedores de alto impacto, segundo o IBGE, eles representam a liderança de apenas 0,8% das empresas brasileiras, mas são os maiores geradores de emprego e renda do país.

A problemática do estudo é pautada, principalmente, por esses dados. Se há grande desproporcionalidade entre o número de empreendedores e o número de empreendedores de alto impacto, como podemos incentivar que mais empreendedores queiram sonhar grande, crescer e ter uma contribuição mais relevante dos pontos de vista econômico e social? Pensando no modelo da Endeavor de disseminar exemplos locais de empreendedorismo, busca-se analisar, para efeitos de roteiro, o quanto a jornada do(a) protagonista de uma história empreendedora se assemelha com a jornada de um herói e é capaz de inspirar novos empreendedores. Para tanto, foram determinados três objetivos para este estudo:

- Compreender a relevância da disseminação de histórias de empreendedores locais de alto impacto e sua contribuição para a sociedade
- Compreender as semelhanças e diferenças entre a Jornada do Herói, incluindo suas características arquetípicas, e a jornada do empreendedor de alto impacto
- Investigar quais pontos destas histórias devem ser explorados para garantir o impacto desejado

Neste sentido, quanto à metodologia, utilizou-se de revisão bibliográfica e estudo de caso. Segundo Lakatos & Marconi (2003)<sup>1</sup>, a pesquisa bibliográfica abrange materiais relacionados ao tema do estudo, de forma não a repetir o que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas a permitir uma análise sob novo enfoque ou abordagem. No caso deste trabalho, buscou-se relacionar a bibliografia referente às temáticas do empreendedorismo, da simbologia dos arquétipos e do monomito, servindo também para embasar conceitos ligados ao comportamento empreendedor, *startups* e *scale-ups*, auto realização, empatia, elementos de roteiro, entre outros.

Para o estudo de caso, foram escolhidas as palestras do Day1, por se tratar do maior evento de inspiração para empreendedores do Brasil, dedicado a contar as histórias de grandes exemplos, com amplo alcance e realizado pela organização que é referência no estudo de empreendedorismo de alto impacto no mundo. Utilizou-se a análise documental, restrita aos documentos disponíveis, como um método qualitativo de observação e interpretação do teor e da estrutura de cada palestra. Todo o desenvolvimento deste estudo é dividido em três capítulos: “Empreender e Ser Empreendedor”; “Decifrando o Heroísmo”; e “Empreender é Coisa de Herói”.

No capítulo 2, autores como Dornelas (2008) e Hashimoto (2006) nos ajudam a compreender os conceitos relacionados ao sujeito empreendedor, bem como apresentar o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil ao longo dos séculos XX e XXI. Além deles, pesquisas realizadas por instituições como o IBGE, GEM, Endeavor Brasil e a OCDE apresentam fatos que justificam a restrição de nossa análise ao perfil do empreendedor de alto impacto como exemplo a ser disseminado. São apresentadas ainda as principais motivações e barreiras do empreendedor brasileiro, tanto internas quando externas, e o ciclo de aceleração do

---

<sup>1</sup> LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

empreendedorismo, que destaca o reinvestimento, etapa em que se verifica o poder do exemplo para o incentivo ao empreendedorismo de alto impacto.

No capítulo 3, mergulhamos no mundo dos arquétipos e das jornadas heroicas, facilitadas por autores como Carl G. Jung (2000), Joseph Campbell (1997) e Christopher Vogler (1998). Entende-se o papel da psique humana ao criar e se relacionar com os padrões que fundamentam as narrativas, em especial com o arquétipo do herói. Avança-se, ainda, para uma explanação de tais padrões aplicados à Jornada do Herói, ou monomito, formulada por Campbell (1997) e rearticulada por Vogler (1998), além da descrição das 12 etapas que a compõem e de uma reflexão sobre a atuação de tais figuras na sociedade contemporânea.

Já no capítulo 4, relacionam-se os dois primeiros capítulos do desenvolvimento, com objetivo de identificar pontos de semelhança e de diferença entre a imagem e a jornada do empreendedor, considerando seu comportamento e as barreiras que enfrenta, e a imagem e jornada do herói, considerando suas características arquetípicas e seu arco narrativo. Para tanto, analisam-se as três palestras do Day1 de maior satisfação do público quanto a fins de inspiração e compara-se a progressão de cada história com os padrões da Jornada do Herói.

Por fim, as considerações finais resumem os aprendizados deste estudo, considerando os objetivos aqui apresentados, e oferecem sugestões de tópicos para a continuação deste trabalho.

## 2. EMPREENDER E SER EMPREENDEDOR

Neste capítulo, busca-se compreender os conceitos de empreendedorismo, empreendedor e empreendedor de alto impacto, principalmente quanto a seus comportamentos e ambições, e frente ao contexto socioeconômico brasileiro. Além disso, faz-se uma análise das motivações e desafios que permeiam o universo empreendedor e uma reflexão sobre a importância de exemplos locais para a disseminação do empreendedorismo de alto impacto.

### 2.1 CONCEITUAÇÃO

Muitas discussões giram em torno da definição de empreendedorismo: se ele pode ser considerado somente uma atitude de vida; se uma pessoa pode ser empreendedora sem, necessariamente, ter fundado o próprio negócio; se o negócio do empreendedor precisa partir de uma ideia original e ser bem-sucedido financeiramente; entre tantas outras. Joseph A. Schumpeter (1961)<sup>2</sup>, por exemplo, associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico. Já Louis Jacques Fillion (1999, p. 19)<sup>3</sup> resume que “empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Enquanto isso, a Babson College, renomada universidade norte-americana, lançou em 2011 a campanha “Redefinindo Empreendedorismo”<sup>4</sup>, dada a pluralidade de definições para o termo, e mantém uma plataforma colaborativa para reuni-las. De fato, como o próprio Fillion (1999, p. 6)<sup>5</sup> admite, “há nível notável de confusão a respeito da definição de empreendedor”. Por isso, antes de partirmos para a conceituação feita em estudos sobre empreendedorismo, José Dornelas (2008) defende que uma contextualização histórica do termo e suas teorias se faz importante para o entendimento do desenvolvimento do empreendedorismo no mundo.

Dornelas (2008) diz que, mesmo que o empreendedorismo tenha sempre estado presente na sociedade, apenas em 1755 teve-se o primeiro registro do termo, oficialmente feito por Richard Cantillon, escritor e economista franco-irlandês do século XVIII. Cantillon foi um dos primeiros a diferenciar o sujeito capitalista – aquele que fornece capital para a incursão de uma

---

<sup>2</sup> SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Fundo de Cultura, 1961.

<sup>3</sup> FILLION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, v. 34, n. 2, p. 19, 1999.

<sup>4</sup> BABSON COLLEGE. **Redefining Entrepreneurship**. Disponível em: <<http://www.babson.edu/offices-services/marketing/brand-campaign/Pages/redefining-entrepreneurship.aspx>>. Acesso em 12 julho 2016.

<sup>5</sup> DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.

nova iniciativa – do sujeito empreendedor, que é quem assume os riscos de transformar essa iniciativa em inovação. Ainda assim, nos séculos XIX e XX, empreendedores continuavam sendo confundidos com administradores – confusão essa que se reflete até os dias de hoje. Para Dornelas (2008, p. 17), no entanto, a separação é clara: “O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma ideia, surge uma inovação, e desta, uma empresa”. Segundo o autor, são características como dinamismo, capacidade de tomar decisões, determinação e dedicação, além de suas motivações, entre outros fatores, que diferem o empreendedor do administrador.

Ambas as divisões entre empreendedor e administrador e entre sujeito empreendedor e sujeito capitalista mostram-se pertinentes e em consonância com as definições de empreendedorismo propostas por outros pensadores atuais. Ou seja, empreender está mais conectado com o comportamento e a disponibilidade de enfrentar barreiras em prol de uma realização do que com o investimento ou a gestão de recursos financeiros em um negócio.

Um exemplo disso é a definição de Biagio & Batocchio (2006)<sup>6</sup>, que compara o ato de empreender com o de subir uma longa escada, cheia de percalços, objetivando uma inovação. O topo da escada é onde estariam os resultados e o sucesso. Para Biagio & Bartocchio (2006, p. 4), o empreendedor pode ser considerado aquele que enxerga oportunidades para grandes problemas, pois “[...] empreendedor é a pessoa que vê oportunidades onde outras pessoas veem somente ameaças”. O autor ressalta ainda o papel do empreendedor de gerar valor:

Empreendedorismo significa executar, pôr em prática ou levar adiante uma ideia, com a intenção de atingir objetivos e resultados. Definindo tecnicamente, empreendedorismo é a área do conhecimento dedicada a estudar os processos de idealização de empreendimentos, destacando tanto o valor de uma ideia como a sua capacidade de agregar valor ao que já existe (produto e processo) (BIAGIO & BARTOCCHIO, 2006, p. 3).

Também chamando atenção para o perfil visionário e executor do empreendedor, Dornelas (2008, p. 22) afirma que empreendedorismo, atualmente, pode ser definido como “[...] o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. Cruzando definições para o termo de outros teóricos das ciências econômicas,

---

<sup>6</sup> BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Manole, 2006.

Dornelas (2008, p. 23) apresenta seu próprio conceito de empreendedor, trazendo três aspectos que são comuns a todos eles: “1- Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; 3- Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar”.

Em geral, é entendido, hoje, que o ato de empreender está ligado à necessidade humana de solução de problemas sociais e econômicos, quanto à melhora da qualidade de vida e à evolução da humanidade. Além disso, que o ato de empreender é exercido por um sujeito empreendedor. Percebe-se, ainda, que este agente tem um papel protagonista na conceituação do empreendedorismo, ao mesmo tempo em que as características permanentes e os comportamentos do empreendedor frequentemente se confundem em sua definição. Isto é, há uma linha tênue entre o “ser” empreendedor e o “estar” empreendedor.

Este contraponto pode ser observado também nas quatro perspectivas identificadas por Gouveia e Grisci (2006)<sup>7</sup> sobre o tema: a econômica, ligada à capacidade de gerar riquezas; a gerencial, onde empreender está intimamente relacionado ao sucesso do seu negócio; a psicossociológica, que vê o empreendedor simplesmente como aquele que empreende na direção do negócio próprio; e a comportamentalista, associada à inovação, busca de oportunidades, criatividade e a propensão a correr riscos. Por ser a que apresenta maior compatibilidade com a lógica dos pensadores aqui citados e com o perfil das análises das histórias dos empreendedores que dar-se-ão nos próximos capítulos, assumiremos a perspectiva comportamentalista como a mais relevante para este estudo, ainda que a perspectiva psicossociológica também esteja presente em todos os casos que serão analisados. Ao abordarmos o termo “empreendedorismo”, portanto, devemos explorar principalmente seu agente – o sujeito empreendedor.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

É evidente a importância dos empreendedores para o desenvolvimento da humanidade e da economia. Todos os nossos Graham Bells, Thomas Edisons e Santos Dumonts, entre vários outros, foram empreendedores que, em maior ou menor grau, revolucionaram a forma como vivemos hoje. No entanto, segundo Dornelas (2008), durante grande parte da década de 1990 e

---

<sup>7</sup> GOUVEIA, T. B.; GRISCI, CLI. **A Demanda Empreendedora e o Trabalho Imaterial na Construção da Subjetividade do**. 30º Encontro da ANPAD, 2006.



todas as outras que antecederam esse período, a palavra “empreendedorismo” não era muito difundida no Brasil. Simultaneamente, nos Estados Unidos da América, onde nasce o termo *entrepreneurship* (que, na verdade, deriva do francês *entre-preneur*, em que significa “estar entre e interagir”), o termo já era bastante conhecido e referenciado.

Ainda segundo Dornelas (2008), há duas explicações principais para o interesse brasileiro por empreender, que emerge principalmente no fim do Século XX. A primeira razão está atrelada ao cenário socioeconômico do país na década de 1990: grandes empresas, até então os maiores empregadores, viram-se tendo de cortar custos, incluindo os de mão de obra, para se manterem competitivas no mercado, frente à instabilidade da economia. Criou-se, então, uma massa de novos empreendedores “por necessidade”, como foram chamados os milhares de desempregados que precisaram recorrer à opção de abrir um negócio próprio. Assim popularizou-se o assunto empreendedorismo no Brasil, como explica Dornelas (2008):

Nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir custos e manter-se no mercado. Uma das consequências imediatas foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem alternativas, ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando o pouco que ainda lhes restou de economias pessoais, fundo de garantia etc. Quando percebem, esses profissionais já estão do outro lado. Agora são patrões e não mais empregados. Muitos ficam na economia informal, motivados pela falta de crédito, pelo excesso de impostos e pelas ainda altas taxas de juros (DORNELAS, 2008, p. 01).

O segundo principal motivo dessa popularização foi o advento da internet. Segundo Marcelo Carvalho (2006, p. 143)<sup>8</sup>, mesmo tendo sido criada na década de 1960, a rede mundial de computadores começava a se tornar acessível para o brasileiro padrão muitos anos depois: “A Internet comercial no Brasil chegou ao ano de 1996 com uma infra-estrutura insuficiente”. Na virada do milênio, muitos apostaram nesse segmento para a criação de novos negócios – era a promessa do mercado das *pontocom*, que se expandia na mesma velocidade que a própria internet. Como explica Dornelas (2008), a figura do empreendedor passou, então, a ser mais fortemente associada a características de inovação e solução de problemas da sociedade, ao contrário de eventuais associações negativas que se faziam à palavra “empresário”, como alguém que busca o lucro acima de tudo.

---

<sup>8</sup> DE CARVALHO, Marcelo Sávio Revoredo Menezes. **A trajetória da Internet no Brasil: do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança**. 2006. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

Por causa disso, a falta de conhecimento sobre o empreendedorismo foi reduzida e a visão negativa sobre aqueles que iniciam um negócio foi, aos poucos, se desmistificando.

Essa conjunção de fatores somados ao ímpeto do brasileiro em ser dono do próprio nariz, buscar a independência através do próprio negócio e da relevância das micro e pequenas empresas para a economia do país despertaram discussões a respeito do tema empreendedorismo, com crescente ênfase para pesquisas relacionadas ao assunto no meio acadêmico, e também com a criação de programas específicos voltados ao público empreendedor (DORNELAS, 2008, p. 02).

Sendo assim, o período entre os séculos XX e XXI foi marcado por um volume considerável de novos empreendimentos e, conseqüentemente, novos empreendedores no Brasil. Nesta época, nasceu o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, como iniciativa do governo brasileiro para apoiar principalmente micro e pequenos empreendedores. Além disso, chegou ao Brasil também a Endeavor, organização independente sem fins lucrativos que estimula o crescimento de pequenas e médias empresas por meio de mentorias, capacitação e divulgação de histórias de empreendedores que sejam exemplos para novas gerações de empreendedores.

Segundo Dornelas (2008, p. 10), “antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora”. Com a melhora da percepção geral sobre o tema e das condições e oportunidades de preparo do empreendedor, cada vez mais pessoas têm arriscado sua estabilidade financeira para abrir seu próprio negócio. Neste processo, mesmo com ainda muitas barreiras do ambiente de negócios, empreendedores vêm assumindo um protagonismo maior nas transformações econômicas e sociais.

Por esses motivos, Dornelas (2008) chama o período atual de Era do Empreendedorismo. Para Hashimoto (2006)<sup>9</sup>, a geração de empregos é uma das conseqüências mais benéficas desse movimento para um país em desenvolvimento como o Brasil:

Estimuladas pelas mudanças geradas nas grandes organizações, mais e mais pessoas tem tomado a iniciativa de abrir seu próprio negócio, engordando as estatísticas de atividades empreendedoras por todo o país. Estudos da Organização Internacional do Trabalho apontam que 96% dos empregos no mundo estão sendo gerados por micro e pequenas empresas. O empreendedorismo vem se firmando como a principal mola propulsora da economia dos países em desenvolvimento. No Brasil, vemos o

---

<sup>9</sup> HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. Saraiva, 2006.

movimento de apoio ao empreendedorismo sair da esfera do Sebrae e abranger organizações não-governamentais, iniciativa privada, associações, personalidades de diversas áreas, instituições de ensino e mídia em geral (HASHIMOTO, 2006, p. 20).

A partir de 1975, os Estados Unidos passaram também por um fenômeno bastante parecido com esse, que aumentou a relevância da criação de novas empresas. Segundo Hashimoto (2006), o período de pós-recessão americana fez com que diversas empresas fechassem as portas, ou se dividissem em outras empresas menores. Além disso, o foco no setor produtivo começou a passar, aos poucos, para o setor de serviços, que, apesar de limitar a escalabilidade do negócio, representa, em geral, menos custo. Foi nesse momento, bem parecido com o cenário brasileiro na década de 1990, que surgiu nos Estados Unidos o mito do empreendedor super-herói – para Dornelas (2008), seguindo a crença plausível de que os empreendedores são os grandes propulsores da economia. Para o sociólogo Max Weber (1974)<sup>10</sup>, um fator que contribui para esse mito é o carisma. Sendo essa uma qualidade capaz de cativar as pessoas naturalmente, segundo o autor, o carisma permite que uma pessoa exerça influência sobre outra, assumindo assim uma relação de poder. A ela, pressupõe-se também a existência de camadas sociais privilegiadas e da dependência delas para que o poder se perpetue – como se, para haver o empreendedor herói, seja obrigatória uma massa de funcionários que o admire. Sendo assim, segundo Weber (1974, p. 302) “o carisma autêntico baseia-se na legitimação do heroísmo pessoal ou da revelação pessoal”, ou seja, com base nessa argumentação, a figura do empreendedor tem carisma por causa de sua trajetória heroica e, sendo carismática, é capaz de influenciar e dominar.

Como explica Hashimoto (2006), conforme o Brasil se recupera economicamente e são percebidas as barreiras que existem para se abrir um negócio no país, o empreendedor passa a ser também percebido como herói pelos brasileiros.

Essa imagem torna-se ainda mais forte em países como o Brasil, com ambiente empresarial extremamente volátil e hostil aos pequenos negócios. A visão de “herói” faz muito sentido ao designar os empreendedores brasileiros, pois conseguiram sobrepujar as dificuldades de se iniciar um empreendimento próprio sem o menor apoio ou incentivo, apenas com uma ideia na cabeça e muita disposição, tanto para aprender, quanto para trabalhar e até mesmo falhar e, em muitos casos, recomeçar. Lidar com a falta de credibilidade, lutar contra a inércia do passado, ter paciência para enfrentar os entraves da burocracia de se abrir uma empresa obter recursos financeiros, trabalhar com o mínimo de infraestrutura, depender de clientes e fornecedores, aprender a administrar um negócio na base da tentativa e erro, tudo sempre da maneira mais difícil (HASHIMOTO, 2006, p. 5-6).

---

<sup>10</sup> WEBER, M. **O Significado da Disciplina**, in Ensaios de Sociologia. Zahar Editores, 1974.

Assim começou a se consolidar a visão do empreendedor mais próxima à que se tem hoje: aquele que resolve problemas da sociedade por meio de inovações, mas, ainda por cima, o faz combatendo “inimigos” como um super-herói, incluindo um ambiente instável, hostil e burocrático, a falta de recursos e uma concorrência impiedosa. Vencendo essa batalha de forma ética, ele ainda gera riqueza e empregos, contribuindo para o desenvolvimento do país.

### 2.3 EMPREENDEDORES DE ALTO IMPACTO E EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

Muitos números podem comprovar o poder de transformação dos empreendedores. Segundo o relatório “Estatísticas de Empreendedorismo”, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>11</sup>, existiam no Brasil, em 2012, como reportado pelo Cadastro Central de Empresas (Cempre), 4,6 milhões de empresas ativas, de todos os portes. Elas foram responsáveis por ocupar 40,7 milhões de pessoas, seja com empregos assalariados, seja como sócios.

Para reforçar a relevância do empreendedorismo para as transformações sociais, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>12</sup> listou, como principais impactos gerados por empreendedores para a sociedade, a criação de empregos, o crescimento econômico, o alívio à pobreza e a formalização das empresas informais. No período analisado pela pesquisa do IBGE (2010-2012), no entanto, observou-se um grupo de empresas ativas que foram responsáveis pela geração de mais da metade dos novos empregos no país, mais especificamente 58%. A esse grupo deu-se o nome de Empresas de Alto Crescimento (EACs), definidas como empresas que apresentam crescimento médio do pessoal ocupado assalariado igual ou maior a 20% ao ano, por um período de três anos, e que tenham pelo menos 10 pessoas assalariadas no início de sua observação. Desse universo de mais de 4,6 milhões de empresas ativas, apenas 35 mil podem ser consideradas de alto crescimento. Isso

---

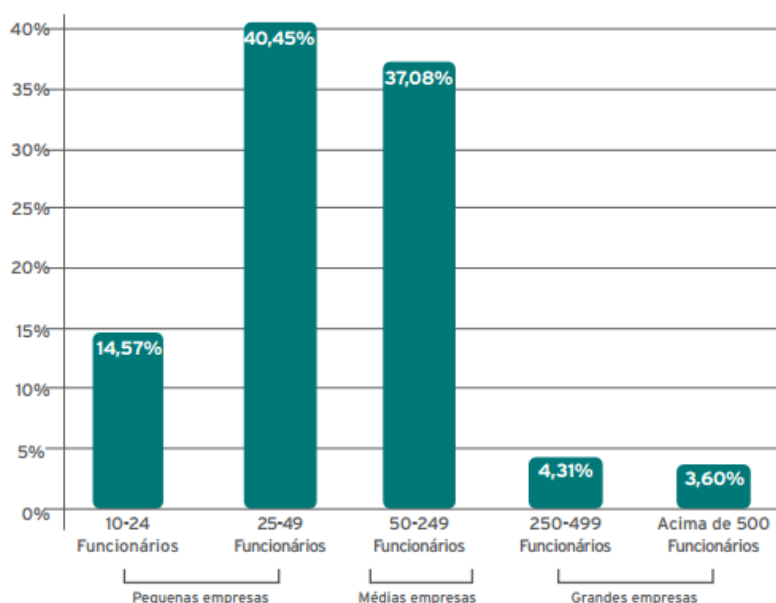
<sup>11</sup> IBGE, Diretoria de Pesquisas. **Estatísticas de empreendedorismo: 2012**. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F14253222072012-Estat%C3%ADsticas\\_de\\_Empreendedorismo-Endeavor\\_IBGE.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F14253222072012-Estat%C3%ADsticas_de_Empreendedorismo-Endeavor_IBGE.pdf)>. Acesso em: 12 junho 2016.

<sup>12</sup> AHMAD, N.; HOFFMAN, A. **A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship**. 2008. Disponível em: <<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5kzn93rmcg7l.pdf?expires=1465769722&id=id&accname=guest&checksum=24400359CA68E43EF10E31293EAF9243>>. Acesso em: 12 junho 2016.

quer dizer que apenas 0,8% das empresas brasileiras são responsáveis por parte considerável do desenvolvimento econômico e social do país.

Em estudos recentes, um novo termo para designar EACs ganhou reconhecimento no ecossistema global do empreendedorismo: *scale-up*. Criado para fazer um contraponto com o termo “*startup*” – palavra usada para descrever um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza –, uma *scale-up* descreveria a empresa no estágio seguinte ao da *startup*, com um foco no desafio do crescimento, geralmente afetado por barreiras externas, como as políticas públicas. Vale destacar, no entanto, que EACs ou *scale-ups* não são, necessariamente, empresas de grande porte. Segundo a pesquisa “*Scale-ups no Brasil*”<sup>13</sup>, realizada pela Endeavor Brasil e pela Neoway, surpreendentemente, 92% das empresas que mais crescem no país são Pequenas e Médias Empresas (FIGURA 1).

**Figura 1 – *Scale-ups* em relação ao número de funcionários**



Fonte: (Endeavor, 2015, p. 10)

Ainda de acordo com o estudo, enquanto uma *scale-up* contrata, em média, 31,3 novos funcionários por ano, a média do restante das empresas ativas brasileiras é de apenas 0,34

<sup>13</sup>ENDEAVOR BRASIL. **Scale-ups no Brasil**. 2015. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1441384825RelatorioScaleUps\\_DigitalFinal103.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1441384825RelatorioScaleUps_DigitalFinal103.pdf)>. Acesso em: 12 junho 2016.

funcionário. Outras conclusões da pesquisa trazem um perfil aproximado do empreendedor à frente da maioria das *scale-ups* no país: homem, com experiência de mercado e de idade mais avançada que o comum (a média em *scale-ups* é de 47 anos, enquanto a média de todos os empreendedores é de 45 anos). Ainda assim, o que conta mais para essa performance é o comportamento. Por isso, um perfil pautado pela conduta do empreendedor começa a se popularizar no mundo dos negócios, chamado de empreendedor alto impacto.

Segundo Linda Rottenberg, fundadora da Endeavor<sup>14</sup>, empreendedores de alto impacto têm um papel fundamental de contribuir para a sociedade por meios que extrapolam os limites de suas empresas:

A Endeavor cunhou o termo “empreendedor de alto impacto” há dez anos para diferenciar tipos de empreendedores. Quando dizemos “alto impacto”, queremos dizer indivíduos com os maiores sonhos, o maior potencial para criar empresas relevantes e que crescem, e a maior probabilidade de inspirar os outros (ROTTENBERG, 2014, p. 8).

Portanto, é seguro dizer que um empreendedor de alto impacto sempre é de alto impacto, já que esta é uma atribuição dada a características comportamentais do empreendedor, por mais que a empresa que esteja tocando não cumpra critérios utilizados para determinar EACs. Ele poderia, inclusive, ter vendido sua empresa, porém continuar investindo em outros negócios e inspirando outros empreendedores a irem mais longe – formando um ciclo virtuoso que acompanharemos mais adiante. No entanto, uma empresa nunca é de alto crescimento, ela está em alto crescimento. Afinal, a situação das empresas nunca é 100% estável, principalmente se considerarmos o ambiente brasileiro, os indicadores econômicos e as políticas públicas, como já mencionado.

## 2.4 MOTIVAÇÕES, BARREIRAS E O PODER DO EXEMPLO

São diversas as motivações que giram em torno de se tornar um empreendedor. Por motivação, aqui, compreendemos todo estímulo, interno ou externo, que possa dar origem a um comportamento. Para um estímulo, diversas respostas distintas podem ser dadas. Perder um emprego, por exemplo, não significa, necessariamente, que uma reação desencadeada será a de abrir um negócio próprio.

---

<sup>14</sup> ROTTENBERG, Linda in MUNDIAL, Foro Económico. **The bold-ones: High-impact entrepreneurs who transform industries**. Switzerland, Foro Económico Mundial, 2014.

Antes de estendermos exatamente o que motiva um empreendedor, precisamos fazer uma distinção básica entre duas categorias mutuamente excludentes, em que se difere, basicamente, o estímulo primário de cada um ao tomar a decisão de abrir o negócio: o empreendedor por necessidade e o empreendedor por oportunidade. Segundo o estudo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)<sup>15</sup>, empreendedores por necessidade formariam uma "parcela da população envolvida com o empreendedorismo por não ter outra opção de trabalho" (GEM, 2011, p. 89). Empreendedores por oportunidade, por outro lado, representariam “parcela da população envolvida com o empreendedorismo não por não ter outra opção de trabalho, e, sim, por ter identificado uma oportunidade de negócio que pretende perseguir” (GEM, 2011, p. 89).

Como a maior parte dos empreendedores à frente de Empresas de Alto Crescimento (69%, segundo “Empreendedores Brasileiros: Perfis e Percepções”, realizado pela Endeavor Brasil<sup>16</sup>) são empreendedores por oportunidade, trataremos apenas dessa parcela dos empreendedores, ao considerarmos suas motivações. Nesse sentido, Gouveia & Grisci (2006), sob a perspectiva de Bernhoeft (1996 apud GOUVEIA & GRISCI, 2006), listam as principais: desejo de romper com o status atual; busca pela realização de um sonho; atendimento das expectativas dos outros; desejo de ser agente das transformações; busca de realização pessoal; contribuição para a melhoria da sociedade em que se vive. Dessas, pelo menos quatro estão relacionadas a alguma atitude altruísta.

Da mesma forma, segundo o estudo “Empreendedores Brasileiros: Perfis e Percepções” (2013, p. 27), dois terços dos “76% de brasileiros que preferiam ser empreendedores no futuro citam ‘Independência pessoal e auto realização’ como justificativa mais recorrente entre os que possuem preferência por empreender”. Auto realização, segundo o teórico Kurt Goldstein (1939)<sup>17</sup>, expressa a criatividade, a busca por conhecimento e o desejo de devolver à sociedade. Para tal, seria necessário aventurar-se em novas situações, a fim de utilizar suas capacidades. De acordo com sua teoria, ainda, “a auto realização não livra o indivíduo de problemas ou dificuldades; pelo contrário, o crescimento pode trazer uma certa quantidade de dor e sofrimento” (Parrera, Pessim & Bervique, 2014)<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Global entrepreneurship monitor**. Discussion paper, 2011.

<sup>16</sup> ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedores Brasileiros: perfis e percepções**. 2013. Disponível em: <<https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425322451Empreendedores+Brasileiros+2013.pdf>>. Acesso em: 14 junho 2016.

<sup>17</sup> GOLDSTEIN, Kurt. **The organism: A holistic approach to biology derived from pathological data in man**. 1939.

<sup>18</sup> PARRERA, Héli de Maria PESSIM, Larissa Estanislau BERVIQUE & Profª. Dra. Janete de Aguirre in FAEF - Revista Eletrônica Científica. **Autorealização em Kurt Goldstein e Abraham Maslow**. 2014

Isto é: independentemente dos motivos que levam um Empreendedor de Alto Impacto a abrir seu negócio, ele estará olhando para as perspectivas futuras, considerando seu impacto na sociedade e, embora às vezes fuja à sua percepção quais serão os obstáculos enfrentados e qual a dificuldade deles ao longo do caminho, eles não são ignorados. Tais dores podem ser causadas por fatores tanto internos quanto externos.

Barreiras externas estariam ligadas ao que não está sob o controle do empreendedor, como a burocracia (tempo médio para abrir uma empresa, taxas, facilidade para pagar impostos etc), o ecossistema de suporte ao desenvolvimento de empresas (inclui organizações de fomento, número de incubadoras/aceleradoras, eventos de empreendedorismo) ou o acesso a capital (linhas de crédito disponíveis, mercado de venture capital, entre outros). O GEM (2015, p. 19)<sup>19</sup> aponta que “políticas governamentais (54%), educação e capacitação (49%) e apoio financeiro (28%) são as condições proporcionalmente mais citadas como limitantes à atividade empreendedora. No caso das políticas públicas, que é citada tanto como condição favorável (19%), quanto limitante (54%), são apontadas melhoras consistentes nos últimos anos, mas ainda é considerada pelos especialistas a principal condição limitante ao empreendedorismo no Brasil”. Além disso, segundo relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)<sup>20</sup>, o Brasil passa a média dos mercados emergentes quanto às barreiras impostas para se empreender.

Já as barreiras internas representam os desafios enfrentados pelo empreendedor como indivíduo. Entre elas, figuram a falta de conhecimento em assuntos de gestão e finanças, falta de habilidades de liderança ou relacionamento, pouco apoio da família e dos amigos, medo do fracasso e baixa autoestima. Nestes últimos três pontos, em especial, faz-se essencial a busca por referências que inspirem o empreendedor a resgatar suas motivações iniciais e sua busca por auto realização.

Considerando as premissas levantadas até aqui, de que o empreendedor e, principalmente, o empreendedor de alto impacto possuem características relacionadas a dinamismo, determinação, inovação e solução de problemas, o empreendedor que atinge um patamar de sucesso (essa percepção varia de acordo com o cada indivíduo) pode, então, se tornar um exemplo para empreendedores e aspirantes a empreendedores se desenvolverem e

---

<sup>19</sup>GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**. Curitiba: Sebrae. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em 9 julho 2016

<sup>20</sup>OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **SMEs, Entrepreneurship and Innovation**. Disponível em: <[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation\\_9789264080355-en#page110](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation_9789264080355-en#page110)>. Acesso em 9 julho 2016



fazerem suas empresas crescerem. Esse empreendedor de sucesso indica, assim, um novo nível ao qual o indivíduo “comum” pode chegar, se seguir as lições de sua trajetória. Um excelente caso é o Vale do Silício, uma região da Califórnia, nos Estados Unidos, que concentra as maiores empresas de tecnologia do mundo, bem como as que estão nascendo. Segundo o estudo “Como o Vale do Silício se tornou o Vale do Silício”<sup>21</sup>, realizado pela *Endeavor Insight*, o empreendedorismo começou a se proliferar naquele ambiente quando funcionários de uma das primeiras empresas da região (Fairchild Semiconductor) se inspiraram nas histórias dos oito cofundadores para pedirem demissão da empresa e começarem seus próprios negócios:

A expansão da indústria de chips de computadores começou quando os funcionários da Fairchild se inspiraram nos oito co-fundadores e deixaram a firma para criar novos negócios a partir do primeiro – os chamados *spinoffs*. [...] Esses movimentos tiveram impacto significativo nas pessoas que trabalhavam na Fairchild. “Você tinha esses caras saindo e criando novas companhias que estavam dando certo, funcionavam”, disse um ex-gerente. “Você olha ao redor, olha no espelho e diz: bom, e você? O que você vai fazer?”. Os oito co-fundadores se comprometeram a apoiar muitos desses novos empreendedores (ENDEAVOR, 2014, p. 08).

Na mesma pesquisa, dá-se o exemplo de Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, que se inspirava em Steve Jobs, fundador da Apple, que, por sua vez, sempre ia atrás de Robert Noyce, co-fundador da Fairchild Semiconductor e fundador da Intel, para pedir conselhos. Esse ciclo gera um enorme efeito multiplicador, essencial para o fortalecimento de uma cultura empreendedora. Dentre as conclusões do estudo, o papel de inspirar novos empreendedores se mostra importante na etapa de reinvestimento (FIGURA 2), em que empreendedores de sucesso se engajam como exemplos locais para a geração seguinte.

---

<sup>21</sup>MORRIS, Rhett & PENIDO, Mariana. **Como o Vale do Silício se tornou o Vale do Silício**. Endeavor Insight, 2014. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425325397Como\\_o\\_Vale\\_do\\_Sil%C3%ADcio\\_se\\_tornou\\_o\\_Vale\\_do\\_Sil%C3%ADcio.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425325397Como_o_Vale_do_Sil%C3%ADcio_se_tornou_o_Vale_do_Sil%C3%ADcio.pdf)>. Acesso em 9 julho 2016.

**Figura 2 – O ciclo de aceleração do empreendedorismo**



Fonte: (Endeavor, 2014, p. 11)

Considerando ainda o impacto positivo do trabalho de um empreendedor para a sociedade, seja ele econômico ou social, destaca-se a necessidade de incentivar comportamento semelhante e o surgimento de mais empresas de alto crescimento lideradas por empreendedores de alto impacto, principalmente por meio de exemplos locais. Assim como empreendedores da Fairchild impactaram seus ex-funcionários, em parte pela proximidade, atuando como referências, o mesmo se faz importante no Brasil. Segundo a pesquisa “Empreendedores Brasileiros: perfis e percepções” (2013, p. 7), a influência dos exemplos sobre o empreendedorismo de alto impacto se mostra especialmente por meio das relações familiares, já que “um em cada três empreendedores empregadores vem de família chefiada por um(a)

empresário(a). Já entre os empreendedores sem funcionários, 25% foi criado por empresários e 26% por trabalhadores por conta própria, mostrando, também, a importância do perfil de empreendedor tido como exemplo”. Portanto, localizar e contar as histórias de exemplos locais, adequando sua trajetória a uma narrativa cativante e que demonstre também as barreiras do caminho, pode ser um meio de alta relevância para inspirar o surgimento de novos empreendedores de alto impacto.

### 3. DECIFRANDO O HEROÍSMO

Neste capítulo, são apresentados os conceitos de arquétipo e as características padrão de um herói, segundo Jung (2000) e Campbell (1997). É visitada também cada fase da Jornada do Herói na leitura de Vogler (1998), dividida em três atos. Por fim, busca-se relativizar a figura do herói mitológico em relação ao contexto social atual e à figura dos empreendedores.

#### 3.1 A SIMBOLOGIA E OS ARQUÉTIPOS

Os padrões compartilhados por nossa sociedade são frequentemente retratados em histórias, independentemente do formato em que são apresentadas. Para Vogler (1998, p. 38)<sup>22</sup>, as “histórias podem ser lidas como metáforas da situação humana geral, com personagens que incorporam qualidades universais arquetípicas, compreensíveis para o grupo, assim como para o indivíduo”.

Em diversos momentos, nos deparamos com uma imagem que desenvolve papel fundamental em um enredo e que é reproduzido de diferentes formas, em múltiplas tramas, mas que sempre apresentam características semelhantes. A esta figura damos o nome de arquétipo, que, segundo Jung (2000)<sup>23</sup>, representa uma estrutura incrustada em nosso inconsciente coletivo (a herança psicológica comum da humanidade). Ela é inata, assim como os instintos. No entanto, enquanto os instintos podem ser caracterizados como impulsos fisiológicos, percebidos pelos sentidos, eles também podem manifestar-se como fantasia – fantasia essa que, às vezes, só se revela presente por meio de imagens simbólicas: os arquétipos. Tanto Jung (2000) quanto Vogler (1998) defendem que eles são impressionantemente constantes, mesmo transitando entre culturas, períodos e personalidades dos indivíduos.

A sua origem não é conhecida; e eles se repetem em qualquer época e em qualquer lugar do mundo – mesmo onde não é possível explicar a sua transmissão por descendência direta ou por “fecundações cruzadas” resultantes da migração (JUNG, 2000, p. 83).

E os símbolos não só não podem ser explicados, como não podem ser fabricados, inventados, ordenados ou suprimidos, segundo Jung (2000) e Campbell (1997, p. 6)<sup>24</sup>, pois os

---

<sup>22</sup> VOGLER, Christopher. **A Jornada do Escritor**: estruturas míticas para escritores. Editora Nova Fronteira, 1998.

<sup>23</sup> JUNG, Carl Gustav. **Arquétipos e o inconsciente coletivo**. Editora Vozes, 2011.

<sup>24</sup> CAMPBELL, Joseph. **O Herói de Mil Faces**. Editora Pensamento, 1997.

“símbolos são produções espontâneas da psique e cada um deles traz em si, intacto, o poder criador de sua fonte”. Campbell (1997) diz ainda que são os arquétipos, precisamente, que inspiram as imagens básicas dos rituais, da mitologia e das visões. No entanto, precisamos lembrar que esses símbolos são “meros veículos de comunicação”, ou seja, “são adaptados às necessidades de compreensão das pessoas” (Campbell, 1997, p. 132). Por isso, um arquétipo não possui características fixas quando aplicados a um personagem, senão meios convenientes e mutáveis, que, segundo Vogler (1998), podem ser usados como máscaras, à medida que são necessárias para o avanço de uma história.

Joseph Campbell falava dos arquétipos como se fossem um fenômeno biológico, expressões dos órgãos de um corpo, parte da constituição de todo ser humano. A universalidade desses padrões é que possibilita compartilhar a experiência de contar e ouvir histórias (VOGLER, 1998, p. 37).

Dito isso, fato é que os seres humanos usam narrativas desde a antiguidade – primeiro de forma oral, depois também pela escrita. Os mitos, por exemplo, são narrativas presentes na tradição de todas as culturas, de todas as épocas. Para Jung (2000), os mitos nasceram com os primeiros contadores de histórias, supostamente também primeiros filósofos e poetas, que instigavam a imaginação das pessoas compartilhando sonhos. Para Campbell (1997), eles são a inspiração de todos os demais produtos possíveis das atividades do corpo e da mente e, portanto, sempre existiram:

Não seria demais considerar o mito a abertura secreta através da qual as inexauríveis energias do cosmos penetram nas manifestações culturais humanas. As religiões, filosofias, artes, formas sociais do homem primitivo e histórico, descobertas fundamentais da ciência e da tecnologia e os próprios sonhos que nos povoam o sono surgem do círculo básico e mágico do mito (CAMPBELL, 1997, p. 5-6).

Uma dessas manifestações culturais, naturalmente, são as histórias. Em conversa com Campbell, Moyers (2014, p. 5)<sup>25</sup> disse entender que aquilo que os seres humanos têm em comum se revela nos mitos, que são “histórias de nossa busca da verdade, de sentido, de significação, através dos tempos”. Para ele, todos nós precisamos contar e compreender nossa história. Campbell (2014) acaba por discordar de que estejamos buscando um sentido para a vida, e sim que estamos procurando uma experiência de estar vivos. Os mitos, portanto, “são pistas para as potencialidades espirituais da vida humana” (Campbell, 2014, p. 6), aquilo que

---

<sup>25</sup> CAMPBELL, Joseph. **O Poder do Mito**. São Paulo: Palas Athena, 2014.

somos capazes de conhecer dentro de nós. Sendo assim, lendo mitos, somos capazes de nos voltarmos para dentro e captar a mensagem dos símbolos, colocando a mente em contato com o que a experiência é, de fato.

Os mitos são manifestados em todo tipo de narrativa, das religiosas aos contos de fadas. A humanidade os continua criando, com suas similaridades, mesmo que os arquétipos dentro de um mito não tenham relação com a realidade físico-emocional da pessoa. Para explicar esse fenômeno, Campbell (1997, p. 6-7) utiliza o sonho e a psicanálise. Ele conta o caso de um rapaz que sonha, um dia, que matou seu pai acidentalmente, deixando um martelo cair do telhado sobre ele. No sonho, sua mãe o consola e o beija, pedindo que o filho tome conta dela. No mundo real, ele estava recém-divorciado e seu pai havia insistido que ele voltasse a viver com a ex-mulher. Conclusão: mesmo sem nunca ter tido problemas com seus pais, sua imaginação concentrou seus sentimentos na primeira conexão emocional e ideal que, em geral, todos os homens têm na vida, que é o seio materno. Em um contexto real de desconexão amorosa, como foi seu divórcio, o pai se veste no sonho do arquétipo de inimigo, enquanto, em cena, está o mito do filho contra o pai pelo amor da mãe – muito similar à conhecida história de Édipo.

Segundo Campbell, o mito é o sonho despersonalizado, da mesma forma que o sonho é o mito personalizado, enquanto os dois “simbolizam, da mesma maneira geral, a dinâmica da psique” (Campbell, 1997, p. 13). Mas para Jung (2000), existem tanto os símbolos naturais – “biológicos”, como coloca Campbell (2014, p. 54) – quanto os símbolos culturais, empregados para expressar verdades eternas para uma determinada comunidade. Sendo assim, os arquétipos são comuns a toda a humanidade, mas podem se manifestar com mais ou menos força em certos contextos. No entanto, Campbell (1997) percebeu um arquétipo que tem força independente da cultura que estejamos tratando e que se faz indispensável: o arquétipo do herói.

### 3.2 O ARQUÉTIPO DO HERÓI

“Herói” é uma palavra de origem grega, que significa “proteger e servir”. Segundo Vogler (1998, p. 39), “a raiz da ideia de herói está ligada a um sacrifício de si mesmo”. Dentre os mitos existentes, o mito do herói talvez seja o mais conhecido. Para Campbell (1997, p. 13), o herói “[...] é o homem ou mulher que conseguiu vencer suas limitações históricas pessoais e locais e alcançou formas normalmente válidas, humanas”.

Campbell (1997) também relaciona o personagem do herói com a psicanálise, defendendo que este arquétipo está diretamente conectado com nossos desejos, sendo uma representação simbólica do que somos e almejamos ser.

Os heróis têm qualidades com as quais todos nós podemos nos identificar e nas quais podemos nos reconhecer. São impelidos pelos impulsos universais que todos podemos compreender: o desejo de ser amado e compreendido, de ter êxito, de sobreviver, de ser livre, de obter vingança, de consertar o que está errado, de buscar autoexpressão. [...] Em certo sentido, durante algum tempo, nós nos transformamos no Herói (VOGLER, 1998, p. 40).

Por isso a figura do herói tem um apelo dramático tão forte. Henderson ressalta que o mito do herói não aparece somente na mitologia grega, nas histórias da Idade Média ou de tribos primitivas, mas também nos sonhos (HENDERSON in JUNG, 2000).

Em termos psicológicos, Vogler (1998, p. 40) acredita que “o arquétipo do herói representa a busca pela identidade e totalidade do ego”. O ego, segundo o que explicou Freud (*apud* VOGLER, 1998), é “a parte da personalidade que se separa da mãe, que se considera distinto do restante da humanidade”. Para Vogler (1998), a história do herói é a história dessa separação. Seria como a criança que deixa a segurança do colo da mãe, ou, para fins de referência ao tema deste estudo, como o empreendedor que deixa a estabilidade de um emprego.

Campbell (2014, p.137) diz que existem dois tipos de heróis: os que escolhem realizar sua empreitada e os que não: “Num tipo de aventura, o herói se prepara responsabilmente e intencionalmente para realizar a proeza. [...] Depois existem as aventuras às quais você é lançado [...]. Não era sua intenção, mas de repente você se vê ali”. O primeiro tipo, segundo Vogler (1998, p. 44), representa heróis voluntários, ativos, entusiasmados, comprometidos e automotivados. O contrário caracteriza o segundo tipo: são passivos, hesitantes e precisam de forças externas para motivá-los. Independente disso, nos identificamos, portamos suas dúvidas e anseios, encontramos heróis dentro de nós mesmos.

Mas os heróis nunca estão sozinhos. Eles são acompanhados por outros arquétipos em sua jornada, segundo Campbell (2014). Os mais frequentes são o mentor, o guardião do limiar, o arauto, o camaleão, a sombra e o pícaro – sendo a sombra e o mentor os mais relevantes deles, para os objetivos deste estudo.

A sombra é um arquétipo praticamente oposto ao do herói. Ela pode ser “todas as coisas de que não gostamos em nós mesmos, todos os segredos obscuros que não queremos admitir, nem para nós mesmos” (VOGLER, 1998, p. 64). Nos enredos, a sombra pode aparecer como

um inimigo ou barreiras internas do próprio herói, mas também pode guardar qualidades boas que são ocultadas ou rejeitadas por algum motivo. De toda forma, a sombra busca sempre a destruição ou a derrota do herói.

Já o mentor é um arquétipo positivo, que em geral motiva o herói e pode, também, estar presente dentro dele próprio.

Na anatomia da psique humana, os Mentores representam o *self*, o deus dentro de nós, o aspecto da personalidade que está conectado com todas as coisas. Esse Eu superior é a parte mais sábia, mais nobre e mais parecida com um deus que temos. [...] A figura do Mentor, seja a dos sonhos, a dos contos de fadas, a dos mitos ou a dos roteiros, representa as maiores aspirações do herói (VOGLER, 1998, p. 47).

Para Campbell (1997, p. 17), o percurso do herói segue uma constância padrão, que se repete nas histórias como uma jornada. Monomito foi o termo, emprestado de James Joyce (2012)<sup>26</sup>, utilizado para batizar o ciclo desta aventura mitológica.

### 3.3 A JORNADA DO HERÓI

Campbell (1997) afirma que qualquer herói da humanidade, seja Jesus Cristo, Buda ou Hércules, percorre uma jornada de vida composta pelas mesmas etapas. A jornada do herói – ou monomito – pode ter infinitas formas, mas sempre se mantém constante em sua essência.

Todo herói, segundo Campbell (1997), deve sair de sua zona de conforto, se aventurar por um ambiente desconhecido, enfrentar diversos obstáculos, sacrifícios e cenários de perigo, até, enfim, conquistar seu objetivo e retornar ao seu mundo conhecido. Uma das principais funções do herói nesse percurso, no entanto, deve ser aprender e crescer. Para dar maior clareza a essa estrutura narrativa, com base nos estudos de Campbell, Vogler (1998) definiu seus doze estágios, divididos em três atos:

1. Mundo Comum
2. Chamado à Aventura
3. Recusa do Chamado
4. Encontro com o Mentor
5. Travessia do Primeiro Limiar
6. Testes, Aliados, Inimigos
7. Aproximação da Caverna Oculta
8. Provação
9. Recompensa (Apanhando a Espada)
10. Caminho de Volta

---

<sup>26</sup> JOYCE, James. **Finnegans Wake**. Oxford: Oxford University Press, 2012.



11. Ressurreição
  12. Retorno com o Elixir
- (VOGLER, 1998, p. 27-28).

Segundo Vogler (1998, p. 27), as histórias não precisam, necessariamente, seguir esta estrutura – a jornada é flexível e capaz de variações infinitas, sem que sua mágica seja sacrificada: “Cada contador de histórias adapta o padrão mítico a seus propósitos ou às necessidades de sua cultura. É por isso que o herói tem mil faces”, defende, referindo-se ao título da obra de Campbell (1997).

### 3.3.1 PRIMEIRO ATO: A PARTIDA

No primeiro ato da jornada do herói, um mundo insuspeito é revelado – mostra-se o cotidiano do personagem: onde vive, com quem vive, o que faz, quais são seus desejos e receios. O *Mundo Comum*, como é chamada esta etapa, é apresentado de forma que possa criar um contraste com o mundo estranho em que o herói está prestes a entrar.

Logo surge uma relação nova do protagonista com forças que não são totalmente compreendidas. O *Chamado à Aventura* geralmente é marcado por um convite externo, um rito de passagem ou um acontecimento aleatório. É como o aniversário de Harry Potter (Rowling, 1997)<sup>27</sup> e sua convocação a Hogwarts, ou o sorteio dos tributos em “Jogos Vorazes”<sup>28</sup>, que faz Katniss Everdeen voluntariar-se no lugar de sua irmã. Independentemente do episódio, é neste estágio que são estabelecidos os objetivos do herói no mundo novo. Segundo Vogler (1998, p. 29), “Uma vez confrontado com esse *Chamado à Aventura*, ele não pode mais permanecer indefinidamente no conforto de seu Mundo Comum”.

No entanto, esta transição é tortuosa. O herói enfrenta um momento de medo ou relutância, e por isso ocorre a fase de *Recusa ao Chamado*:

O herói ainda não se lançou de cabeça em sua jornada, e ainda pode estar pensando em recuar. É necessário que surja alguma outra influência para que vença essa encruzilhada do medo — uma mudança nas circunstâncias, uma nova ofensa à ordem natural das coisas, ou o encorajamento de um Mentor (VOGLER, 1998, p. 29-30).

O Mentor pode aparecer na vida do herói na etapa de *Encontro com o Mentor* como um velho sábio, um professor, um treinador, entre várias outras figuras. A função dele é preparar o

---

<sup>27</sup> ROWLING, J. K. *Harry Potter series*. London: Bloomsbury, 1997.

<sup>28</sup> VORAZES, JOGOS. Direção: Gary Ross. São Paulo: Paris Filmes, 2012.

herói e dar-lhe encorajamento. Segundo Vogler (1998, p. 30), “a relação entre Herói e Mentor é um dos temas mais comuns da mitologia, e um dos mais ricos em valor simbólico. Representa o vínculo entre pais e filhos, entre mestre e discípulo, médico e paciente, Deus e o ser humano”. Todavia, o Mentor só acompanha o herói até um dado momento, em que ele estará pronto para seguir a aventura sozinho.

Eis que o herói, finalmente, se compromete com as consequências de sua aventura. Ao efetuar a *Travessia do Primeiro Limiar*, ele entra, pela primeira vez, no mundo desconhecido e não pode mais voltar atrás. Para Vogler (1998, p. 30), “este é o momento em que a história decola”. Este estágio marca a transição do primeiro ato, onde o herói decide agir, para o segundo ato, onde ocorre a ação propriamente dita.

### 3.3.2 SEGUNDO ATO: A INICIAÇÃO

Tendo entrado plenamente no mundo novo da história, o herói encontra novos desafios. A primeira etapa do segundo ato, *Testes, Aliados e Inimigos*, é autoexplicativa: aqui, ele passa a entender as regras, enfrentar problemas, conhecer seus amigos e os vilões. Vogler (1998, p. 31) observa que estes obstáculos permitem que os personagens se desenvolvam, enquanto vemos como eles reagem às tensões que lhes são apresentadas.

Se no primeiro ato o herói descobre seu objetivo, na *Aproximação da Caverna Oculta*, ele se aproxima pela primeira vez de seu objeto de busca, atravessando o segundo grande limiar. Por isso, este é também o momento em que o herói encara o maior perigo e onde se inicia o período de crise da narrativa: ele enfrenta a morte nesta etapa, seja ela física, romântica ou espiritual. Às vezes, o herói e seus companheiros passam por uma grande preparação antes de aproximar-se deste local simbólico, de fato.

Uma vez que o herói se aproxima do perigo, ele é levado a uma batalha onde passa por seu maior teste. A *Provação* é a etapa em que leitores, plateia ou espectadores enfrentam o suspense vida-ou-morte.

É uma das principais fontes da magia do mito heroico. As experiências dos estágios precedentes levaram a plateia a se identificar com o herói e seu destino. O que acontece com ele está acontecendo conosco. Somos encorajados a viver com ele esse momento de iminência de morte. Nossas emoções são temporariamente deprimidas, para poderem reviver no “quando o herói retorna da morte”. O resultado desse reviver é uma sensação de entusiasmo e euforia.

Quem planeja parque de diversões sabe empregar esse princípio. As montanhas-russas fazem seus passageiros acharem que vão morrer, e desencadeiam uma grande emoção,

que deriva de roçar na morte e sobreviver a ela. Nunca se está mais vivo do que quando se olha a morte de perto (VOGLER, 1998, p. 33).

Quando o herói contraria suas chances e sobrevive, ele pode, enfim, apossar-se do que veio buscar. Esta coisa é sua *Recompensa* e pode ser um objeto valioso, em elixir, uma reconciliação... pode até mesmo ter-se tornado “mais atraente, em razão de ter sobrevivido à *Provação*. Conquistou o título de ‘herói’ por ter corrido riscos extremos em favor de sua comunidade” (VOGLER, 1998, p. 34).

Vale ressaltar que é no segundo ato onde se encontra o momento central de tensão da narrativa, como mostra a Figura 3:

**Figura 3 – Principais picos dramáticos em uma história com uma crise central**



Fonte: (VOGLER, 1998, p. 159)

Uma crise, segundo o dicionário Webster's (apud VOGLER, 1998), é "o ponto numa história ou peça teatral em que as forças hostis estão no estado mais tenso de oposição". É a crise que gera a expectativa e é a partir da ação tomada durante a crise que começa a ser desenhada a resolução, marcada pelo clímax, no terceiro ato.

### 3.3.3 TERCEIRO ATO: O RETORNO

Aqui começa o clímax da história. Afinal, o herói ainda está dentro do mundo novo e é obrigado a “lidar com as consequências de ter-se confrontado com as forças obscuras da Provação” (VOGLER, 1998, p. 34). Se ele ainda não tranquilizou todas as forças hostis (que podem ser seus inimigos, deuses, pais, amantes ou mesmo desafios existenciais), elas

difícilmente o deixarão em paz. Então, dá-se origem a uma perseguição do em seu *Caminho de Volta*, por todos que se sentiram perturbados nas etapas anteriores ou que pretendem se vingar pela recompensa ter sido tomada. Essa fase marca não só o início do terceiro ato, como a decisão de voltar ao mundo comum. Segundo Vogler (1998, p. 34), “o herói compreende que, em algum momento, vai ter que deixar para trás o Mundo Especial, e que ainda há perigos, tentações e testes à sua frente”.

Entretanto, antes do herói voltar, de fato, ao mundo comum, há um último esforço das forças hostis para derrotá-lo. A *Ressureição* é um segundo momento de vida ou morte, “uma espécie de exame final do herói, que deve ser posto à prova, ainda uma vez, para ver se realmente aprendeu as lições da Provação” (VOGLER, 1998, p. 34). Afinal, como mencionado anteriormente, o ponto central da jornada é o crescimento e aprendizado. Graças a esse momento, o herói passa por uma transformação e pode voltar ao seu ambiente conhecido com um novo entendimento.

Para que toda a jornada faça sentido, o herói volta ao mundo comum com alguma herança do mundo especial. O último estágio, *Retorno com Elixir*, é onde se dá a resolução da história.

Algumas vezes, o Elixir é o tesouro conquistado na busca, mas pode ser o amor, a liberdade, a sabedoria, ou o conhecimento de que o Mundo Especial existe, mas se pode sobreviver a ele. Outras vezes, o Elixir é apenas uma volta para casa, com uma boa história para contar (VOGLER, 1998, p. 35).

Por fim, o herói está, muitas vezes, fadado a repetir a aventura – com novos detalhes e surpresas, mas preenchendo o mesmo esqueleto apresentado.

### 3.4 O HERÓI MODERNO

Os padrões do monomito são flexíveis, portanto servem tanto para histórias em quadrinhos simples quanto para os dramas sentimentais mais complexos, dos séculos passados ou dos dias de hoje:

Os heróis modernos podem não estar entrando em cavernas e labirintos para lutar contra animais mitológicos, mas não deixam de entrar num Mundo Especial e numa Caverna Oculta quando se aventuram pelo espaço, pelo fundo do mar, pelos subterrâneos de uma cidade moderna, ou quando mergulham em seus próprios corações (VOGLER, 1998, p. 36).

Segundo Campbell (1997, p. 194), a tarefa do herói contemporâneo não é a mesma dos séculos passados, pois “já não há sociedades do tipo a que os deuses um dia serviram de suporte”. A transferência de poder dos sistemas religiosos para o sistema econômico-político predominante, por exemplo, tem um grande papel nisso: há menos sentido no grupo e mais atenção ao indivíduo.

Sabemos que no contexto do “globalitarismo” (Milton Santos) atual, mais ainda na América Latina, dominada pelas estruturas da economia neo-liberal [...], é exigido um perpétuo sacrifício das vidas particulares em prol da produtividade econômica, o que implica valores como o esforço pessoal para superar desafios [...] (FEIX, 2010, p. 2)<sup>29</sup>.

Apesar da figura do herói ainda existir, todas as transformações culturais revelaram que ele luta hoje não contra seres mitológicos, mas contra o próprio homem, em toda sua complexidade, e contra as barreiras instituídas por nós mesmos.

A imagem do *self-made man* de Frederick Douglass (2000)<sup>30</sup>, do homem que constrói seu próprio destino, muito tem a ver com o herói moderno e os valores da sociedade contemporânea, acima descritos.

Self-made men [...] são os homens que devem pouco ou nada a seu nascimento, relacionamento ou amizades, a fortunas herdadas ou vantagens nos sistemas de educação; são o que são, sem a ajuda de condições favoráveis pelas quais outros homens geralmente crescem no mundo e alcançam ótimos resultados (DOUGLASS, 2000, p. 549).

Apesar da definição clara, Douglass (2000, p. 549) afirma, também, que ninguém pode ser um absoluto *self-made man*, pois nada pode dar a um homem a “total independência de seus companheiros e nenhuma geração pode ser independente de sua geração precedente”, pois a humanidade, por si só, é interdependente. Por isso, o conceito de *self-made man* está próximo ao conceito de empreendedor e está incrustado no Sonho Americano, atrelado às ideias de liberdade e igualdade, mas não ignora o apoio de terceiros. Na jornada do herói, esta ajuda está na figura do Mentor ou dos que o acompanham nas etapas de Provação.

É seguindo esta lógica que podemos relacionar o mito do empreendedor herói, mencionado no capítulo anterior, às características e funções do herói dos dias de hoje. Entendemos previamente que esta visão heroica coloca o empreendedor como aquele que

---

<sup>29</sup> FEIX, Tania Alice Caplain. **Herois: uma investigação performática**. IV Congresso de Pesquisa e Pós-graduação em Artes Cênicas. Rio de Janeiro, 2010.

<sup>30</sup> DOUGLASS, Frederick. **Narrative of the life of Frederick Douglass, an American slave**. Random House Digital, Inc., 2000.

resolve problemas da sociedade por meio de inovações, mas o faz combatendo “inimigos” internos e externos. Ele se baseia, portanto, em qualidades como determinação, perseverança e altruísmo.

Dessa forma, o empreendedor é um herói por submeter-se e superar tantas provações, conseguindo “sobrepular as dificuldades de se iniciar um empreendimento próprio sem o menor apoio ou incentivo” (HASHIMOTO, 2006, p. 05), mas é também uma pessoa comum, muitas vezes de origem humilde, que alcançou o sucesso por meios meritocráticos. Ou seja, o empreendedorismo é para poucos, mas é para todos – isso se olharmos para dentro e considerarmos nossas potencialidades, como Campbell (2014) sugere que façamos ao entrarmos em contato com os mitos. O herói moderno, portanto, continua a ser um reflexo de nós mesmos, nossos desejos, medos e superstições, porém passando por provações que nós conhecemos de alguma maneira, ou já até vivenciamos.

## 4. EMPREENDER É COISA DE HERÓI

No presente capítulo, são relacionados os temas tratados nos dois capítulos anteriores, com objetivo de identificar pontos de semelhança e de diferença entre a imagem e a jornada do empreendedor, considerando seu comportamento e as barreiras que enfrenta, e a imagem e a jornada do herói, considerando suas características arquetípicas e seu arco narrativo. Para tanto, é feito um estudo de caso das três palestras do evento Day1 de maior satisfação do público, quanto a fins de inspiração, que são de: Eloi D’Avila, fundador da Flytour; Robinson Shiba, fundador do China in Box; e Edivan Costa, fundador da SEDI. As três histórias são comparadas quanto à progressão da narrativa, levando em conta sua equivalência com cada etapa da Jornada do Herói.

### 4.1 NOSSOS EMPREENDEDORES HERÓIS

Heróis míticos são confrontados por um desafio, saem de suas zonas de conforto e superam suas próprias expectativas ao alcançarem objetivos grandiosos. Pode até ser que empreendedores não estejam salvando o mundo da forma mais óbvia e gloriosa, como fazem os protagonistas de Hollywood ou de clássicos épicos, mas no meio dos negócios, é comum especialistas relacionarem a figura do empreendedor ao arquétipo de um herói. As razões são diversas. Para David Howitt<sup>31</sup>, CEO e co-fundador do Meriwether Group, a primeira característica em comum entre os dois é a iniciativa de coragem:

Na jornada do herói, todos nós começamos no mundo conhecido — pegando emprestado um termo de Campbell. É aqui que nascemos, é nossa posição na complexidade social que envolve família, religião, educação e localização geográfica. Esse mundo conhecido oferece um caminho previsível e seguro. Para o empreendedor, no entanto, é limitado, até sufocante. Alguma coisa impulsiona o empreendedor, um chamado do universo para desbravar o desconhecido. Atender a esse chamado, na minha opinião, é um ato de heroísmo (HOWITT, 2014).

Muito além disso, no entanto, empreendedores também identificam um problema, montam um plano para resolvê-lo, buscam a ajuda de um mentor, passam por provações com clientes e investidores, enfrentam crises e dilemas. Para Adam Toren<sup>32</sup>, empreendedor serial e

---

<sup>31</sup> HOWITT, David. **Quantas tradições você já desafiou hoje?.** Unreasonable Institute, 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desafiar-tradicao/>>. Acesso em 9 julho 2016.

<sup>32</sup> TOREN, Adam. **Entrepreneurship as the Hero’s Journey.** Entrepreneur.com, Julho de 2014. Disponível em: <<https://www.entrepreneur.com/article/234889>>. Acesso em 9 julho 2016.

investidor norte-americano, as semelhanças estão nas etapas da jornada de cada um. Em artigo escrito para o site Entrepreneur.com em 2014, Toren faz um paralelo entre a trajetória de alguém que abre seu próprio negócio e os três atos da Jornada do Herói, descrita por Joseph Campbell.

Como já elaborado no capítulo anterior, o primeiro ato da Jornada do Herói indica a Partida. Na jornada do empreendedor, o chamado pode ser originado de um episódio de necessidade ou de oportunidade. Se nos apropriarmos de personagens conhecidos e já citados neste estudo, como base de comparação, um bom exemplo de chamado por necessidade seria o de Harry Potter (Rowling, 1997). Ele não se voluntariou como herói. Desde o momento em que se descobre bruxo até a culminante vitória na 2ª Guerra Bruxa, seus desafios foram imprevistos, em sua maioria. Se Harry não os tivesse enfrentado, provavelmente teria perdido sua vida e permitido o triunfo do Reino das Trevas. Katniss Everdeen, (Paris Filmes, 2012) por outro lado, teve escolha e, portanto, representa o chamado por oportunidade. Ela se voluntariou como representante de seu distrito nos Jogos Vorazes, ainda que motivada pelo papel sorteado com o nome de sua irmã, e foi preparada para os obstáculos mortais que poderia enfrentar. Uma vez vencidos os Jogos, seu objetivo passou a ser matar o Presidente Snow e derrubar a ditadura da Capital. Ela mesma decide liderar a revolução, impondo suas condições. Se nada disso tivesse acontecido, apenas seria mantido o status quo – ou seja, não havia uma necessidade, propriamente dita, que a impulsionava a se tornar heroína.

Seguindo esta mesma lógica, o empreendedor pode-se encontrar impulsionado a começar devido a uma demissão ou a qualquer mudança brusca em sua situação prévia que configure uma necessidade em gerar renda ou solucionar uma dificuldade pessoal. De acordo com a definição do Global Entrepreneurship Monitor (2011, p.89), para esses empreendedores, geralmente, faltam opções de trabalho que não o trabalho autônomo. Já o empreendedor por oportunidade inicia seu negócio estimulado por uma boa ideia e um objetivo claro. Eles costumam ter a chance de se preparar, intelectualmente ou financeiramente, para a empreitada. Segundo Toren (2014), “qualquer que seja o motivo para a Partida, ela é frequentemente assustadora e empolgante ao mesmo tempo. O quão amedrontador ou fantástico vai ser tem muito a ver com escolher dar o salto *versus* ser empurrado”. Independente da motivação, o arquétipo do mentor geralmente está presente nesta etapa, como uma figura sábia que guia o empreendedor, em especial no início de sua empreitada. Veremos, nos estudos de caso deste capítulo, que a figura do mentor poderá assumir diferentes funções, ainda que sempre com o objetivo final de impulsionar o empreendedor.



O segundo ato da Jornada do Herói, como vimos, é chamado de Iniciação. Qualquer herói só conquista seu sucesso por meio de desafios, descobertas e fracassos. Como Toren (2014) pontua, esta fase nunca é passageira em uma história. Pelo contrário, é na Iniciação que se desenrola a maior parte da história. Para um empreendedor, esse estágio pode representar uma série de frustrações, decepções e derrotas, mas são elas que oferecem a bagagem de aprendizado e crescimento pessoal que a Jornada do Herói objetiva. Segundo Vogler (1998, p.46), “a não ser que conquiste alguma coisa na provação que enfrenta na Caverna Oculta, o herói está fadado a repetir a aventura”. Isso quer dizer que as etapas da Iniciação se reiteram até que ele obtenha o elixir. Portanto, o segundo ato de uma jornada empreendedora leva anos, às vezes uma vida inteira. Para Toren (2014), um bom sistema de suporte é essencial nessa etapa, sendo geralmente composto pelos amigos que o herói identifica na etapa de *Testes, Aliados e Inimigos*, descrita no capítulo 2. Assim como Harry tinha Rony, Hermione e outros aventureiros em sua companhia, Katniss tinha os vitoriosos de outras edições dos Jogos Vorazes e líderes dos distritos ao seu lado na revolução. O empreendedor tem sua família, amigos, seus sócios, membros do time, sua rede de mentores e investidores que o apoiam nos momentos mais desafiadores.

O terceiro ato, representando a volta do Mundo Especial para o Mundo Comum, pode ser iniciada, na jornada empreendedora, por um processo de venda ou sucessão do negócio. Uma vez que o empreendedor de alto impacto deixa o controle sobre a operação da empresa, ele se torna disponível para “retornar com seu elixir”. Este é o momento em que o empreendedor de alto impacto consolida seu papel de retribuição para a sociedade, como demonstrado na Figura 2, no capítulo 2. Considerando que o empreendedor já tenha passado por uma experiência bem sucedida, ele entra na fase de reinvestimento em uma nova geração, por meio de investimento anjo e capital de risco, inspiração, orientação ou negócios *spin-off*. Sendo assim, mesmo já havendo deixado o legado de empregos gerados e exercido um papel de responsabilidade social enquanto estava à frente do negócio, ele pode intensificar sua atuação como mentor, investidor ou, até mesmo, reiniciar sua aventura como empreendedor e voltar ao início do ciclo de aceleração do empreendedorismo, desta vez com novos desafios e aprendizados a serem adquiridos e repassados. De acordo com Vogler (1998, p. 217), “trazer o Elixir é o teste final do herói. É a prova de que ele esteve mesmo lá, serve de exemplo para os outros, e, principalmente, demonstra que é possível superar a morte”. A morte, nesse contexto, estaria representada pelas duras provações de conduzir o crescimento da empresa, apresentadas

no tópico 2.4 do presente estudo. Como comentamos ainda no capítulo 3, o elixir pode significar diversos “tesouros”, inclusive “uma boa história para contar” (Vogler, 1998, p.35).

Para alguns, no entanto, a noção de que empreendedores são heróis pode ser perigosa. Ignoradas as provações e os testes pelos quais eles passam, as pessoas podem ser levadas a interpretar a associação de forma que enxerguem empreendedores como seres com atitudes e comportamentos superdesenvolvidos e habilidades inatas. Neste caso, uma história cumpriria função contrária ao objetivo esperado por organizações que se comprometem a disseminar exemplos de empreendedorismo, como a Endeavor Brasil, objeto deste estudo. Ou seja: “empreendedores super-heróis”, que assim teriam nascido, desencorajam novos empreendedores, ao invés de encorajá-los. Ao mesmo tempo, o efeito desta percepção, para novos empreendedores, pode ser um excesso de confiança que barra o esforço desses empreendedores em se capacitarem, segundo explica Candida Brush<sup>33</sup>, professora de Babson College, renomada escola de negócios nos Estados Unidos, em entrevista a Peter Cohan, também professor de Babson College, em artigo para a revista Forbes em 2011. Em entrevista a Brush, Cohan (2011) exemplifica ainda os riscos dessa crença com um episódio envolvendo Peter Thiel, co-fundador do PayPal e investidor. Thiel distribuiu o total de US\$2,4 milhões em capital inicial a 24 jovens de alta performance, para que desistissem de seus cursos universitários e tentassem abrir suas próprias empresas.

Exemplos como os de Mark Zuckerberg e Steve Jobs, ambos os quais desistiram da faculdade, são referências para jovens aspirantes a empreendedores. Suas trajetórias de sucesso, contudo, mostram muitos “altos” e poucos “baixos”, reforçando a ideia de heroísmo que não pode ser ensinado ou treinado. Brush (2011) destaca, no entanto, que a probabilidade de sobrevivência de uma *startup* norte-americana é de apenas 7%, se a empresa for iniciada por alguém que não tenha ensino superior ou experiência prévia na indústria em que empreende. Com ensino superior completo e experiência profissional, as chances de sobrevivência sobem para 77%. O mesmo vale para a probabilidade de lucratividade dessa empresa: 8% contra 61% de chances de lucratividade. No Brasil, o SEBRAE<sup>34</sup> apontou, no estudo Causa Mortis (2014), os três principais motivos que levam à falência de uma empresa: falta de planejamento prévio,

---

<sup>33</sup> COHAN, Peter. **Memo to Peter Thiel: Start-Up CEOs Are Not Heroes**. Forbes, Junho de 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/06/27/memo-to-peter-thiel-start-up-ceos-are-not-heroes/#449ab7422448>>. Acesso em 9 julho 2016.

<sup>34</sup> SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequena Empresas de São Paulo. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. Disponível em <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em 10 julho 2016.

falta de gestão empresarial e comportamento do empreendedor. Entre esses pontos, incluem-se lacunas de preparo como levantar informações importantes sobre o mercado, como número de clientes, hábitos de consumo e capital de giro necessário; buscar atualizações sobre novas tecnologias e inovação de processos para manter-se competitivo; estabelecer um plano de metas e um objetivo onde se quer chegar; e realizar cursos e buscar ajuda de pessoas mais experientes no ramo. Os dados comprovam a importância da capacitação dos empreendedores, principalmente antes de abrirem seus negócios. Uma das formas de garantir esse preparo, como já vimos no capítulo 2, são os exemplos que não minimizam os riscos e desafios do percurso – os que passam pela jornada do herói completa ao contarem suas histórias, principalmente pelas etapas de *Aproximação da Caverna Oculta*, *Provação* e *Ressurreição*, e fazem questão de mostrar que não são invencíveis. Conhecendo as pedras pelo caminho, o empreendedor pode se antecipar para não cometer os mesmos erros que os empreendedores que contam sua história de forma transparente, com muitos testes e perigos.

Outro ponto de incômodo que diz respeito à associação entre a figura do empreendedor e o arquétipo do herói é a noção de que heróis triunfam sozinhos, ou ao menos levam todo o crédito. Para Robert B. Reich (1987)<sup>35</sup>, professor da Universidade de Berkeley, celebrar o tradicional mito do empreendedor herói pode retardar o progresso da mudança e adaptação que é essencial para a economia: “Se vamos competir efetivamente no mundo de hoje, precisamos começar a celebrar o empreendedorismo coletivo, empreitadas em que o esforço do todo é maior que a soma de contribuições individuais. Precisamos honrar mais nossos times e menos nossos líderes agressivos e gênios dissidentes” (REICH, 1987). Para que isso aconteça, o professor sugere dois câmbios de fundamentais: a promoção de histórias que valorizem a participação de outros agentes na trajetória de um empreendedor e que elas sejam contadas não apenas em livros e jornais, mas no dia-a-dia do mundo dos negócios.

Quanto ao primeiro ponto, concluímos a importância de destacar, da mesma forma que estão presentes na Jornada do Herói de Campbell, os indivíduos equivalentes ao arquétipo do mentor e aos aliados na jornada do empreendedor. Como citado anteriormente neste mesmo capítulo, eles podem ser profissionais mais experientes que orientam o empreendedor, sócios, amigos, familiares ou membros essenciais na equipe. Ainda que Faix (2010) destaque que a mudança de contexto do século XXI nos leva a um caminho de maior atenção no indivíduo que no grupo, como mencionado no capítulo 2, o conceito de *self-made man*, que guia nossa concepção de

---

<sup>35</sup> REICH, Robert B. **Reconsidered: the team as hero**. Harvard Business Review, 1987.

herói moderno neste estudo, não ignora a relevância do apoio de terceiros. Quanto ao segundo ponto de Reich (1987), o advento da internet, nas últimas duas décadas, tem facilitado o acesso a tais histórias e permitido sua disseminação no “dia-a-dia do mundo dos negócios”. Sites especializados, canais do YouTube e plataformas de *streaming* de vídeo como o Netflix têm ampliado o acervo de histórias empreendedoras, que muitas vezes são expostas como obras de entretenimento. Um desses veículos será mais explorado posteriormente: a Endeavor Brasil e seu principal evento de inspiração, o Day1.

#### 4.2 NARRATIVAS DO EVENTO DAY1

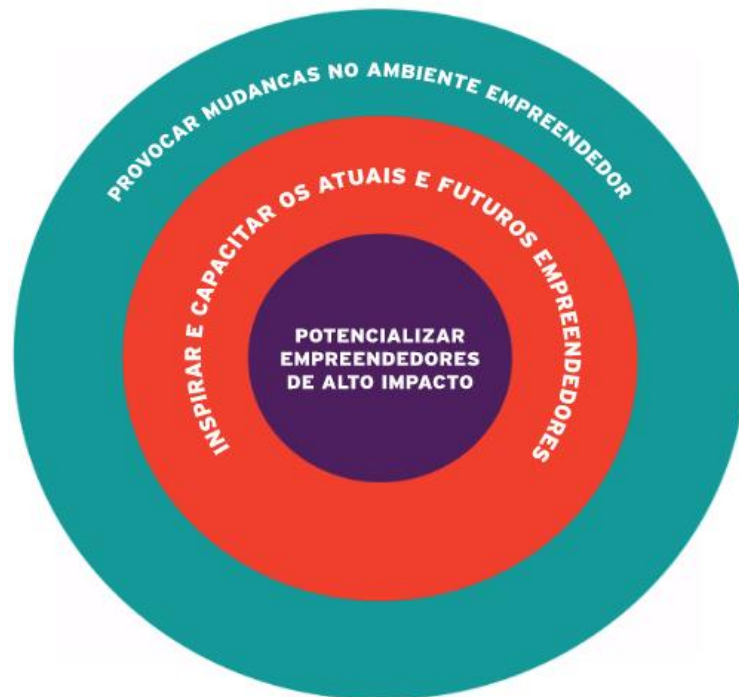
Como dito em capítulos anteriores, a Endeavor é uma organização mundial sem fins lucrativos, criada em 1997 para solucionar a falta de apoio a empreendedores que desejavam crescer e a carência de exemplos locais que inspirassem pessoas a empreenderem. Em 2000, a Endeavor chegou ao Brasil com a missão de “ter melhores empreendedores em um ambiente de negócios melhor”.<sup>36</sup>

Para cumprir esses objetivos, a organização no país segue um modelo de atuação um pouco diferente do modelo global, focando em três frentes principais: a de apoio a empreendedores; a de cultura empreendedora; e a de pesquisa e mobilização. Elas se referem, respectivamente, aos pilares de “potencializar empreendedores de alto impacto”, “inspirar e capacitar os atuais e futuros empreendedores” e “provocar mudanças no ambiente empreendedor” (FIGURA 4).

---

<sup>36</sup> ENDEAVOR BRASIL. **Endeavor Brasil Impact Report**. 2014. Disponível em <<http://endeavor.uberflip.com/i/521880-2014-endeavor-brasil-impact-report/7>>. Acesso em 9 julho 2014.

**Figura 4 – Pilares de atuação da Endeavor Brasil**



Fonte: relatório interno na Endeavor Brasil

A frente de apoio a empreendedores compreende um rigoroso processo de seleção de empreendedores de alto impacto que liderem empresas de alto crescimento. Nele, segundo o site oficial da Endeavor Brasil<sup>37</sup>, avaliam o diferencial, o potencial e o crescimento da empresa, sendo esperado que o negócio esteja inserido em um “mercado grande o suficiente para caber uma grande empresa”, além de possuir um “modelo e negócio que seja replicável e escalável de forma sustentável” e “claras vantagens competitivas”, (ENDEAVOR BRASIL, 2016) ou seja, uma forma inovadora de resolver um problema. Ademais, tais empresas também devem ser lideradas por empreendedores com perfil ético e transparente, que tenham alta capacidade de execução, que sonhem grande e tenham paixão pelo que fazem. Uma vez selecionados, eles passam a ser reconhecidos como Empreendedores Endeavor, um grupo seletivo que recebe apoio por meio de conexões transformadoras, seja por meio de mentorias, trocas de experiências, parcerias globais ou contatos estratégicos. Para tal, a Endeavor conta com uma rede composta pelos maiores empreendedores, executivos e especialistas em negócios, que atuam como mentores voluntários e doam seu tempo em prol da causa. Essas conexões ajudam os empreendedores a errarem menos e a tomarem melhores decisões, de forma que acelerem seu

<sup>37</sup> ENDEAVOR BRASIL. **Endeavor Brasil**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/>>. 2016. Acesso em 9 julho 2016.

crescimento e possam retribuir à sociedade, não só gerando emprego e renda, como disseminando conhecimento e inspiração. De fato, “90% dos Empreendedores Endeavor se tornam investidores anjo, mentores de outros empreendedores ou promovem o empreendedorismo de alto impacto em palestras e veículos de imprensa” (ENDEAVOR GLOBAL, 2014).

Neste último ponto entra o trabalho da área de Cultura Empreendedora, responsável por inspirar e capacitar atuais e futuros empreendedores. Iniciativas de comunicação e educação foram desenvolvidas pela Endeavor Brasil a partir da percepção de que, apesar dos brasileiros terem vontade de empreender, o nível de preparo ainda era muito baixo. Dados como o da pesquisa “Empreendedores Brasileiros: perfis e percepções” (2013) <sup>38</sup> comprovam essa percepção, apontando que 76% dos brasileiros preferem ter um negócio próprio a ser empregado ou funcionário de terceiros, mas apenas 9% busca se capacitar em temas de empreendedorismo, enquanto esta taxa em outros países da América Latina, como o Chile, chega a 43%. Pensando nisso, a organização criou um portal de conteúdo gratuito, com articulistas especialistas em negócios – maioria deles parte da rede de mentores voluntários –, contendo artigos, *ebooks*, ferramentas, trilhas de aprendizagem, cursos, webinários, entrevistas, palestras e painéis de discussão em vídeo. A frente de Cultura Empreendedora também realiza eventos para gerar conexões relevantes, levar a público boas práticas de empreendedorismo e exemplos inspiradores. Os dois maiores eventos realizados pela Endeavor são transmitidos online: o CEO Summit (*Chief Entrepreneur Officer Summit*), evento anual fechado para convidados e focado em boas práticas de grandes empresas e organizações, e o Day1, também anual, porém aberto ao público, que foca exclusivamente em palestras de inspiração e que será objeto de estudo neste capítulo.

Por fim, a frente de Pesquisa e Mobilização objetiva promover um ambiente de negócios com menos barreiras para as empresas crescerem. A área realiza e publica estudos e pesquisas em parceria com diversas instituições, que ajudam a entender o empreendedorismo no Brasil com a visão de quem está na linha de frente: os empreendedores. Além dos dados sobre a burocracia brasileira, apresentados no capítulo 2, outro fato que justifica a iniciativa é o fato do país ser a 7ª economia mundial, mas apenas o 116º em facilidade de se fazer negócios, obrigando empresas a gastarem 2,6 mil horas por ano para declarar e pagar impostos, segundo

---

<sup>38</sup> ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedores brasileiros: perfis e percepções**. Brasil: Endeavor, 2013.

o relatório *Doing Business* de 2013<sup>39</sup>. Uma vez equipada de dados como esses, a organização articula agentes capazes de realizar mudanças no setor público, promovendo debates sobre projetos de leis e desenvolvendo propostas de solução para problemas reais dos empreendedores, além de divulgar esses estudos na mídia.

Tendo a missão de “inspirar e capacitar os atuais e futuros empreendedores” como um dos pilares de atuação da organização, a Endeavor Brasil criou, em 2011, o Day1. Com objetivo de coletar mais dados sobre o histórico do evento que sejam pertinentes ao estudo de caso, foi conduzida uma entrevista desestruturada com um coordenador da área de Cultura Empreendedora que acompanhou todas as palestras estudadas neste trabalho. Segundo o entrevistado, o evento surgiu para preencher uma lacuna que existia quanto a conteúdo de inspiração para empreendedores. Isso, somado a uma questão cultural de não ter exemplos de empreendedores locais ocupando espaços públicos ou espaços midiáticos mais populares, deu origem ao Day1. Inspirado no TED (*Technology, Entertainment, Design* – evento de palestras com até 18 minutos de duração)<sup>40</sup>, a Endeavor Brasil buscava uma forma de homenagear o espírito empreendedor em um formato dinâmico, que pudesse democratizar as histórias de mais empreendedores.

A curadoria das histórias do Day1 se dá com base em alguns critérios. O primeiro deles está relacionado à missão da Endeavor quanto a aumentar o número de empreendedores de alto impacto e empresas de alto crescimento no país, já detalhado no capítulo 2. Para cumprir esse objetivo com o evento, o empreendedor que está no palco deve, portanto, ser um exemplo para esta causa. É preciso garantir a diversidade das histórias contadas, quanto a região, histórico familiar, perfil do empreendedor, entre outros, além de reverenciar grandes nomes do empreendedorismo – como Ozires Silva, fundador da Embraer e Jorge Paulo Lemann, fundador do Banco Garantia e da Fundação Estudar – registrando suas trajetórias, principalmente em formato audiovisual, fugindo do formato acadêmico das escolas de negócios. É importante ainda que o convidado esteja ciente de sua relevância para o ecossistema empreendedor e concorde em contar sua história com autenticidade, buscando revisita-la e reinterpretá-la para que inspire o máximo de pessoas. Para garantir este último ponto, a Endeavor Brasil sugere que o empreendedor passe por um processo de preparação que consiste em algumas etapas. A primeira delas é um alinhamento entre o palestrante e a organização, de forma que o palestrante

---

<sup>39</sup> DOING BUSINESS. *Doing Business 2013-Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. The World Bank. Abgerufen am, v. 29, n. 04, p. 2013, 2013.

<sup>40</sup> TED. *Technology, Entertainment, Design*. Disponível em: <<http://ted.com>>. Acesso em 12 julho 2016.

entenda todo o processo e o que é esperado dele, incluindo seu exercício de autoconhecimento e de trazer novos elementos e conexões à sua história. É realizada, então, uma entrevista onde todo esse material é coletado e repassado a um roteirista, que reordena os fatos e consolida as mensagens da palestra buscando adequar alguns anos de experiência a uma estrutura narrativa de 20 minutos. Com a guia do roteiro validada pelo palestrante, é iniciada a adaptação da história a uma apresentação visual. Muitas trocas são realizadas até que o roteiro e a apresentação visual cheguem a um modelo ideal e que seja possível avançar para a etapa de ensaios. Segundo nosso entrevistado, o treinamento é a parte mais importante de todo o processo, pois dá segurança ao palestrante e o permite explorar as variações da história, considerando inclusive pontos como entonação, ritmo e linguagem corporal.

Além da dedicação do processo, outros dois pontos são mencionados pelo entrevistado como fatores determinantes para o sucesso ou insucesso de uma palestra. O primeiro está na abertura do empreendedor em receber comentários sobre sua apresentação, ou seja, a disposição em melhorar e praticar. O segundo está na capacidade de gerar empatia. Segundo Theodor Lipps (1903 *apud* MONTAG, GALLINAT, HEINZ, 2008)<sup>41</sup>, o conceito de empatia indica a relação entre o observador e seu objeto, em um processo naturalmente instintivo de “imitação interna”, ou o que chamamos vulgarmente de “colocar-se no lugar do outro”. Para permitir que o público se coloque em seu lugar, é primordial que ele crie uma relação de horizontalidade para gerar uma conexão afetiva. O sorriso, a humildade e a simpatia também compõem o carisma do empreendedor em cima do palco, característica essa que é explorada no capítulo 2. Como apontado por Weber (1974), o líder carismático é aquele mais capaz de cativar e exercer influência sobre uma outra pessoa.

Dentre os exemplos de histórias já contadas pelo Day1, 12 palestras foram conduzidas por Empreendedores Endeavor. Outras 30 foram protagonizadas por grandes empresários, fundadores ou não das empresas das quais fazem parte, membros da rede de mentores da Endeavor Brasil ou figuras relevantes do mundo dos negócios.

#### 4.3 ESTUDOS DE CASO

---

<sup>41</sup>MONTAG, Christiane; GALLINAT, Jürgen; HEINZ, Andreas. **Theodor Lipps and the concept of empathy: 1851-1914.** American Journal of Psychiatry, v. 165, n. 10, p. 1261-1261, 2008.



Para fins de análise deste estudo, foram selecionadas as três melhores histórias do Day1, na opinião do público, para serem analisadas. Considerando a diferença dos esforços de marketing dedicados a cada palestra, bem como a data em que cada vídeo de gravação da palestra foi publicado, foi entendido que métricas como número de visualizações no vídeo de gravação da palestra no YouTube ou indicadores de aceitação do conteúdo online não seriam justas como critérios de escolha destas histórias. Por isso, utilizaremos o ranking de histórias contadas pelo Day1 que leva em conta somente a satisfação do público presente quanto aos efeitos de inspiração das palestras, cedido pela organização. Os níveis de satisfação foram medidos por meio de pesquisa online, enviada por e-mail somente aos participantes do evento presencial, no dia seguinte a cada edição do evento, contendo a pergunta “O quão inspirado você ficou com as histórias dos palestrantes?”, seguida pela lista dos palestrantes daquela edição do evento. As opções de resposta incluíam: “Muito inspirado”; “Inspirado”; “Indiferente”; “Pouco Inspirado”; “Nada Inspirado”; e “Não assisti”.

Segundo os resultados das pesquisas cedidas pela Endeavor Brasil para este estudo, abrangendo todas as edições do Day1, entre 2011 e 2016, as três histórias mais inspiradoras, com 100% de avaliações “Muito Inspirado” e “Inspirado”, foram as palestras de:

- 1) Eloi D’Avila<sup>42</sup>, fundador da Flytour (96,93% do público “muito inspirado”);
- 2) Robinson Shiba<sup>43</sup>, fundador do China in Box (83,33% do público “muito inspirado”); e
- 3) Edivan Costa<sup>44</sup>, fundador da SEDI (79,07% do público “muito inspirado”).

Em seguida, com base na transcrição de cada palestra, compararemos o roteiro de cada uma às etapas da Jornada do Herói de Joseph Campbell, descritas no capítulo 3 deste estudo. Com o objetivo de mensurar as hipóteses apresentadas no primeiro capítulo deste trabalho, os quatro tópicos analisados em cada caso serão:

- 1) Quais etapas da jornada de cada empreendedor são equivalentes às etapas da jornada do herói?
- 2) Há etapas que não puderam ser identificadas? Por quê?
- 3) Que etapas da jornada do herói se sobressaem no desenvolvimento da história do empreendedor?

---

<sup>42</sup>ENDEAVOR BRASIL. **Day1 | A História de Superação de Eloi D’Avila**. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=IkCBwhOd\\_d4](https://www.youtube.com/watch?v=IkCBwhOd_d4)>. Acesso em 12 julho 2016.

<sup>43</sup>ENDEAVOR BRASIL. **Day1 | Acredite em você, sempre! - Robinson Shiba [China in Box]**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=POAfq1FyFBM>>. Acesso em 12 julho 2016.

<sup>44</sup>ENDEAVOR BRASIL. **Day1 | A Escola Da Minha Vida - Edivan Costa [SEDI]**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=c9pFNforKS0>>. Acesso em 12 julho 2016.

4) A que tipo de chamado os empreendedores atenderam? Foi um chamado por necessidade ou por oportunidade? Eles estavam preparados ou não para a aventura?

5) Como está presente o arquétipo do mentor e que funções ele exerce em cada caso?

#### 4.4.1 A JORNADA DE ELOI D'AVILA

Quando Eloi D'Ávila<sup>45</sup> fugiu de casa, ele ainda era uma criança. Sua mãe faleceu quando ele tinha 1 ano e 9 meses de idade e seu pai abandonou os 15 filhos, que foram todos morar com a filha mais velha, casada aos 14. Ela fazia pastéis e marmelada e dava para Eloi vender no aeroporto de Porto Alegre, que observava os aviões, encantado. O marido de sua irmã, no entanto, era alcoólatra. Frequentemente se descontrolava e batia no garoto. Um dia, Eloi decidiu que o cunhado havia bebido demais e, em vez de ir comprar pinga para ele, como prometido, partiu, sem dinheiro e com a roupa do corpo.

Neste momento, Eloi atendeu a um *Chamado à Aventura*, que configura a segunda etapa da Jornada do Herói de Joseph Campbell. Até então, estava no *Mundo Comum*, a primeira etapa. Identificamos tal transição por causa de uma mudança brusca no *status quo*: ele se liberta de um lar de abusos, em que assumia uma postura de submissão, para conquistar uma coragem heroica e uma atitude de “dono de seu próprio destino”, mesmo em uma fase tão prematura de sua vida. Seu chamado partiu de uma necessidade, já que sua situação doméstica colocava em risco sua integridade física e emocional. A partir desta virada, sozinho, aos 8 anos de idade, Eloi pegou carona até São Paulo. No entanto, como também não tinha nenhum preparo – recursos financeiros ou bagagem intelectual –, no percurso, começou a se questionar sobre o que estava fazendo. Em suas próprias palavras, transcritas do vídeo de sua palestra, “com 8 anos e pouco, sem dúvida alguma, eu tinha um pouco de receio, mas eu fui parando, mentindo muito”. Quando chegou à Praça da Sé, o juizado de menores o encontrou e o mandou de volta à capital gaúcha, de ônibus. O menino mal havia desembarcado na rodoviária, inventou uma história e conseguiu dinheiro para comprar uma passagem de volta. Dessa vez, em vez que ir à Praça da Sé, foi morar em outras ruas. Quando podia juntar uns trocados com a venda de jornais ou lavagem de carros, dormia em um albergue na Avenida 23 de Maio, debaixo do viaduto. Lá, acordavam as pessoas com queimaduras de cigarro ou palito de fósforo, das quais Eloi tem as cicatrizes até hoje. Durante os meses em que foi morador de rua, todas as ameaças o fizeram

---

<sup>45</sup> Transcrição da palestra no Apêndice A

assumir, novamente, uma tendência a recuar e a ter medo do que o esperava. Nesta etapa, Eloi enfrentou a *Recusa ao Chamado*, ou seja, o momento em que as barreiras pareciam mais altas que suas expectativas. Ele não havia, ainda, se lançado de cabeça em sua jornada. Foi quando voltou à Praça da Sé, com esperança de poder dormir tranquilamente, e conheceu um senhor, Seu Manoel, que o perguntou sobre sua história.

Seu Manoel representou a mudança de circunstância que daria força a Eloi para continuar sua empreitada pessoal. Aposentado, acolheu o menino em sua casa e lhe deu trabalho. O senhor tinha uma família grande e precisava de ajuda nas tarefas de casa. Por três anos, Eloi fez um pouco de tudo. Este foi o primeiro *Encontro com o Mentor*, a quarta etapa da jornada, em que Seu Manoel assume um papel de proteção e suporte. Sem seu apoio, Eloi talvez seguisse sendo maltratado nas ruas ou voltasse a Porto Alegre. Porém, como todo mentor, o senhor só acompanhou o menino até um ponto da aventura, onde ele estaria mais preparado – nesse caso, com mais habilidades manuais e maturidade, ainda que tivesse somente 12 anos de idade completos.

Quando foi trabalhar em uma loja de malas na rodoviária de São Paulo, Eloi fez dois grandes amigos que queriam trabalhar no Rio de Janeiro. Todavia, não tinha documentação nenhuma e precisou esperar seis meses até conseguir uma cópia de seu registro e sua carteira de trabalho. Agradeceu e se despediu de Seu Manoel e embarcou na nova aventura com seus amigos. Chegando lá, conheceu uma praia pela primeira vez e adormeceu na areia. Passou os 14 dias seguintes no hospital, tomando banho de vaselina. Logo foi para um pequeno hotel no bairro do Flamengo, do qual ele e seus amigos precisaram fugir, por falta de dinheiro para pagar as diárias. O próximo posto de trabalho seria em frente ao Copacabana Palace, onde guardava carros. Conheceu um guia turístico, Paulo Tavares, que o ofereceu a oportunidade de um emprego fixo e o levou até a “vovó Stella”. Stella Barros foi uma das pioneiras das agências de turismo no Brasil, e também acolheu Eloi. Ofereceu a ele um sofá de dois lugares, onde poderia dormir, e um emprego de *office boy*. O menino não tinha os dentes da frente e a vovó o levou também para consertá-los, com aprendizes de dentista de uma universidade. O ensinou a falar o português corretamente e a exercer funções burocráticas. Este é o segundo encontro de Eloi com a figura de um mentor, dessa vez exercida pela vovó Stella, assumindo a função de provedora e treinadora.

Apesar de Seu Manoel ter tido um papel importante no desenvolvimento do jovem, foi a vovó Stella que o preparou para a *Travessia do Primeiro Limiar*, etapa que leva ao Ato II da jornada do herói, já que, dessa experiência de cinco anos na operadora de turismo, Eloi adquiriu

a base dos conhecimentos e habilidades que precisaria para iniciar sua carreira empreendedora. Aos 17 anos, Eloi se alistou para o exército brasileiro. Naquela época, seu sonho era ser Policial do Exército, mas, já no quartel, descobriu que tinha sífilis no sangue. No terceiro dia, o mandaram embora e ele foi se tratar. Eloi diz, em sua palestra que, nesse momento, decidiu voltar a ser vendedor. Percebeu que as agências de turismo tinham um bom atendimento, mas não sabiam vender. Viu a oportunidade de utilizar o que ele considerava ser seu dom e vender, se dedicando ao setor de turismo. Finalmente, então, ele realiza a *Travessia do Primeiro Limiar*, tomando a decisão de agir e seguir um caminho em direção ao Mundo Especial, que seria a realidade do empreendedorismo formal.

Uma vez adentrado o Mundo Especial, no entanto, Eloi pula uma etapa de seu relato: em vez de compartilhar os detalhes da fase de *Testes, Aliados e Inimigos*, ele avança diretamente para as conquistas daquele período de vida, resumindo alguns anos de trabalho duro em dados. Disserta brevemente sobre suas crenças quanto à relação entre empreendedores e vendedores e comenta sobre sua família, composta pela esposa, 4 filhos e 6 netos. Não explica, contudo, os acontecimentos que o levaram ao crescimento inicial do negócio, quais foram os embates que travou, ou quem foram às pessoas que o ajudaram profissionalmente. A partir desta parte, há ainda uma inversão na cronologia da história contada. Eloi desconsidera mais de 30 anos de trajetória durante a palestra, até chegar ao momento em que sua esposa descobre uma traição, quando ele tinha 50 anos de idade. Ela pede o divórcio e consegue adquirir, nas negociações, grande parte dos bens do casal, além de 49% da participação na empresa. Ele diz, nessa ocasião, que ficou pobre de novo e começou tudo de novo. O fato ocorreu, no entanto, por volta do ano de 2001. Em seguida, Eloi descreve a importância dos colaboradores que estão com ele há 40 anos (à época da palestra), desde os primórdios da Flytour. Destaca ainda a relevância do Conselho Deliberativo da empresa para garantir seu crescimento e ressalta que quando começou a empreender, aos 24 anos, investiu recursos próprios e havia perdido vários negócios. É possível que, para conseguir reunir pequenos relatos que pudesse marcar a etapa de *Testes, Aliados e Inimigos*, o roteirista que participou do desenvolvimento desta palestra tenha, intencionalmente, antecipado tais acontecimentos. Ou seja, os *Testes* seriam o início conturbado em que precisou usar suas próprias economias e, após o divórcio, retomar o enriquecimento pessoal-profissional. Os *Aliados* foram os colaboradores e membros do Conselho Deliberativo, que estiveram ao seu lado na retomada. E entre os *Inimigos* estava a esposa de Eloi, que ficou com maioria dos bens, na separação. Esta hipótese se baseia no fato de que, logo depois, o empreendedor apresenta sua fase mais difícil, que poderia ser considerada como as etapas de

*Aproximação da Caverna Oculta e Provação* de sua jornada – o momento em que se atravessa o segundo grande limiar e se enfrenta o maior perigo da história, seguido do suspense de vida-ou-morte. Apesar o objeto que se busca na caverna oculta não estar ainda claro a esta altura da palestra, o episódio de crise está: nos anos 1990, Eloi chegou muito perto da falência. Teve que brigar com 2 grandes concorrentes e acumulou uma dívida de US\$3,5 milhões. Em vez de admitir fracasso, vendeu 14 apartamentos em um dia, quitou sua dívida e recomeçou a Flytour.

Outra possibilidade é que, em vez de representar a etapa de *Testes, Aliados e Inimigos*, que na jornada do herói, é anterior às etapas de *Aproximação da Caverna Oculta e Provação*, o episódio do divórcio tenha significado, na visão do roteirista, uma segunda etapa de *Provação*. Assumiremos esta alternativa como a mais provável, pela lógica da cronologia real da trajetória de Eloi, para análise posterior. Nesta versão, a etapa de *Testes, Aliados e Inimigos* realmente teria sido desconsiderada e a segunda etapa de *Provação*, apenas antecipada na fala do palestrante. Assim, seria mantida a fidelidade da ordem cronológica da história real em comparação à ordem das etapas da jornada do herói. A segunda *Provação* precisaria acontecer porque as lições da primeira não foram, necessariamente, totalmente absorvidas: o empreendedor teria deixado que uma depressão financeira prejudicasse a empresa novamente, a ponto de chegar, mais uma vez, próximo à falência. A forma básica da jornada do herói admite apenas uma *Provação*, porém Vogler (1998, p. 163) assume que as fronteiras da morte podem ser “exaustivamente exploradas não em uma provação, mas numa série delas”.

Sendo assim, após o divórcio, Eloi embarca em uma busca por sua *Recompensa*, a etapa seguinte da jornada. É esta a fase em que o herói se prova herói, ou seja, sobrevive a uma dificuldade extrema, corre um risco, mas sai da tormenta mais forte, em um movimento ativo para chegar mais perto de conquistar seu elixir. Eloi compartilha então os dados de seu negócio, incluindo um faturamento de R\$4,7 bilhões, um número de 5 milhões de clientes atendidos e 5 mil empregos gerados. Comenta também que casou novamente com sua esposa, de quem havia se divorciado. Além disso, destaca seu papel de “provedor de dignidade”: ele e a mulher investem seus próprios rendimentos em um instituto social que capacita jovens para seu primeiro emprego. Ou seja, apesar de não ter explicitamente tomado a decisão de trilhar seu *Caminho de Volta* ao mundo conhecido ou enfrentado um episódio de *Ressureição* – o último teste do herói para garantir que ele aprendeu as lições da provação – ele já está no processo de compartilhar o *Elixir*.

É certo que Eloi terá um potencial ainda maior de impacto uma vez que garantir que sua empresa continue crescendo sob o comando de outras pessoas, enquanto ele pode dedicar seu

tempo a contribuir com causas que lhe são próximas, inclusive com o empreendedorismo. No entanto, também é certo afirmar que sua contribuição social já foi tremenda, não só fundando um instituto de capacitação, como gerando empregos, renda, atuando como mentor voluntário da Endeavor Brasil e compartilhando suas experiências.

Recapitulemos, então, os momentos principais da jornada de Eloi D’Avila, inseridos nas etapas da Jornada do Herói de Joseph Campbell:

1) Mundo Comum: Eloi é uma criança que mora com sua irmã e apanha de seu cunhado alcoólatra;

2) Chamado à Aventura: ele foge sozinho para São Paulo aos 8 anos, atendendo a um chamado por necessidade, e assume uma postura de “dono de seu próprio destino”;

3) Recusa do Chamado: o menino mora na rua, recebe ameaças e tende a recuar e a não se lançar de cabeça na jornada, volta a dormir na Praça da Sé;

4) Encontro com o Mentor: em um primeiro momento, é acolhido por Seu Manoel, que o dá trabalho e proteção por 3 anos. Depois, no Rio de Janeiro, vovó Stella assume o papel de provedora e treinadora, capacitando-o como *office boy*;

5) Travessia do Primeiro Limiar: Eloi decide se dedicar ao seu talento de vendedor e ao setor de turismo;

6) Testes, Aliados, Inimigos: supostamente, as dificuldades das primeiras duas décadas do negócio – etapa não detalhada no objeto de estudo;

7) Aproximação da Caverna Oculta: primeiramente, Eloi passa pelo perigo de brigar com seus concorrentes e assumir uma dívida milionária. Depois, trai a esposa e enfrenta a perda financeira do divórcio;

8) Provação: primeiramente, há o entendimento de que, para não falir sua empresa, ele deve vender seus imóveis para quitar a dívida e recomeçar. Depois, após o divórcio, trabalha duro com a ajuda de seus colaboradores para recuperar a empresa;

9) Recompensa (Apanhando a Espada): ele retoma o crescimento de sua empresa, chegando a R\$4,7 bilhões em faturamento e 5 mil empregos gerados, e se casa novamente com sua esposa;

10) Caminho de Volta: não apresentado no objeto de estudo – é uma etapa pela qual ele não passou ainda;

11) Ressurreição: não apresentado no objeto de estudo – é uma etapa pela qual ele não passou ainda;

12) Retorno com o Elixir: como ainda não voltou ao Mundo Comum, o retorno com o elixir não configura uma movimentação. O elixir, contudo, já começa a ser compartilhado por Eloi com a sociedade, na forma de geração de emprego, renda, investimento em causas sociais e o exemplo que ele passa.

Analisando a trajetória de Eloi D'Avila, é possível perceber que as etapas que mais se sobressaem são as etapas do *Mundo Comum*, de *Chamado à Aventura*, de *Aproximação da Caverna Oculta* e de *Provação*. As dificuldades enfrentadas por ele nos primeiros 12 anos de sua vida prendem a atenção do público e confirmam o que diz Vogler (1998) sobre o início de uma história:

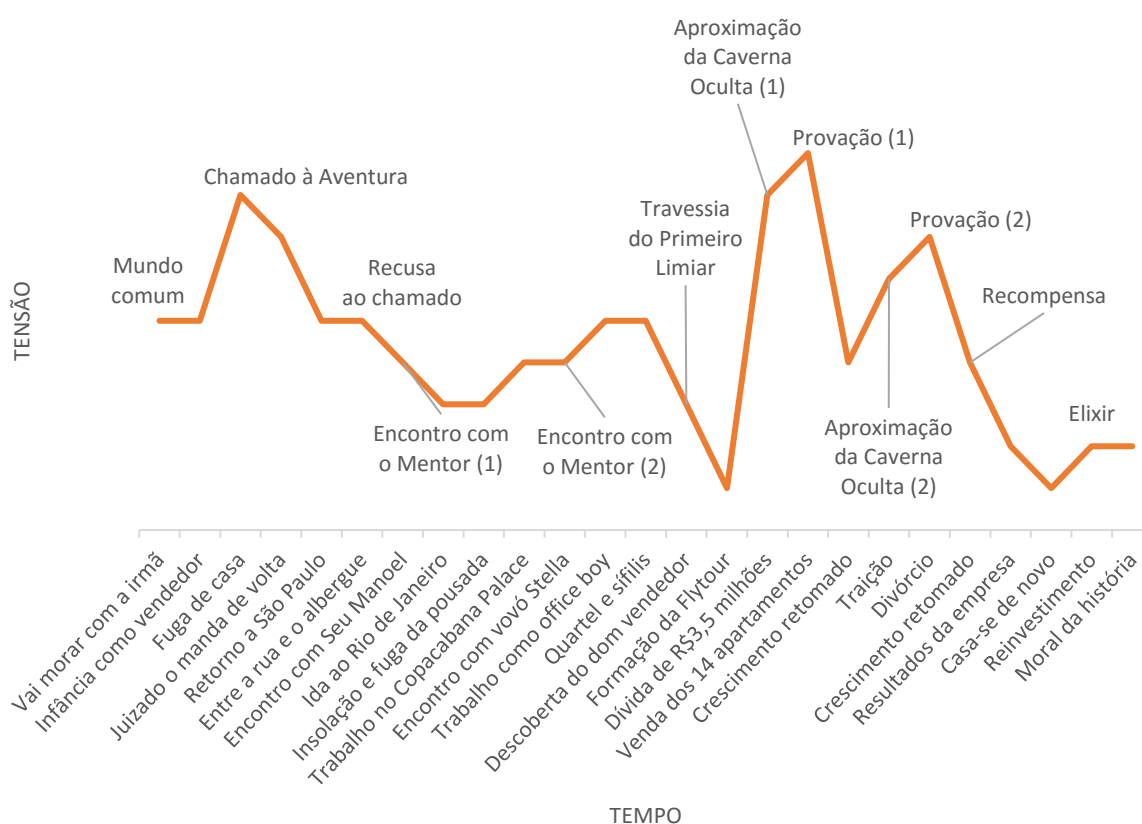
A abertura de uma história — seja mito, conto de fadas, roteiro, romance, conto ou revista em quadrinhos — tem que conter uma certa carga. Tem que agarrar o leitor ou espectador, dar o tom da história, sugerir para onde vai e transmitir um monte de informações sem perder o ritmo (VOGLER, 1998, p. 91).

Ademais, como o público do Day1 é, em sua maioria, composto por pessoas de classe média-alta, a distância entre suas próprias realidades e a realidade do palestrante é um elemento que gera empatia. Assim como sentimos pavor olhando um artista de circo na corda bamba, somos capazes de sentir a dor de Eloi enquanto conta sobre o sofrimento dentro de casa ou sobre seus dias como morador de rua.

Ao mesmo tempo, acompanhamos suas conquistas ao longo dos anos e os dois momentos em que sua empresa esteve prestes a falir. Na *Aproximação da Caverna Oculta* e *Provação*, ele gera identificação com o público ao mostrar que os fracassos fazem parte da trajetória empreendedora, sejam as barreiras externas (concorrência) ou internas (comportamento de traição e falta de preparo quanto à segurança financeira da empresa). Nesses dois momentos, é rebatido o mito do herói invencível, que, como vimos neste capítulo, pode ser prejudicial ao ecossistema empreendedor.

Ao analisarmos os momentos de tensão da jornada de Eloi ao longo do tempo, observamos três crises significativas em sua história: o momento em que foge de casa, quando criança; a venda dos 14 apartamentos para quitar a dívida milionária; e o momento do divórcio. No gráfico abaixo (FIGURA 5), o comportamento da linha indica as ondulações de tensão de acordo com os acontecimentos mais marcantes:

**Figura 5 – Gráfico tensão x tempo da jornada de Eloi D’Avila**



Fonte: elaborado pela autora

Em comparação com o gráfico padrão da Jornada do Herói apresentado no capítulo 3 (FIGURA 3), nota-se que os picos dramáticos da história de Eloi ocorrem em tempos diferentes. Além disso, a tensão não é constantemente intensificada com o passar da história, como seria mais comum, porque a etapa de *Testes, Aliados, Inimigos* não está presente nesta narrativa. Ou seja, entre a *Travessia do Primeiro Limiar* e a *Aproximação da Caverna Oculta*, há um vácuo de acontecimentos, substituídos na palestra por mensagens de perseverança.

#### 4.4.2 A JORNADA DE ROBINSON SHIBA

Diferentemente de Eloi D’Avila, Robinson Shiba<sup>46</sup>, fundador da empresa China in Box, veio de uma família de classe média. Sua história começa aos 3 anos de idade, quando o

<sup>46</sup> Transcrição da palestra no Apêndice B



descendente de japoneses, nascido em Maringá, se mudou para São Paulo. O pai de Robinson, que era dentista, foi convidado por seu avô para serem sócios em uma loja de materiais de construção. A família morava nos fundos da loja e Robinson sempre foi espreitado. Apesar das aventuras e das broncas de sua mãe e seus avós, seu pai sempre o apoiou em suas decisões, dizendo “eu acredito em você, filho”. Inspirado pelo exemplo dele, foi também cursar odontologia em Bragança Paulista, interior do estado. O jovem, no entanto, aproveitava mais os amigos e as festas da faculdade que os estudos. As notas refletiam o pouco empenho do menino e, mais uma vez, ele levava bronca de sua mãe, enquanto seu pai o apoiava: “O que você está fazendo? Pega leve. Você vai dar certo, eu acredito em você”.

No terceiro ano do curso, seu amigo Marcelo Moraes deu a ideia de fazerem um intercâmbio nos Estados Unidos para estudarem inglês. Robinson só falava português e nunca havia saído do Brasil. Convenceu seu pai e partiram. Logo no início da viagem, no entanto, foram assaltados. Sem dinheiro e com facilidade de arranjar um emprego – na época, as leis de imigração eram mais flexíveis e havia alta demanda de mão-de-obra –, resolveram ir buscar oportunidades de serviço em restaurantes. Descobriram que, com o salário, poderiam pagar os albergues e ainda sobriaria um pouco. Decidiram ficar por mais tempo. Com o argumento de que aquela seria sua última chance de ter uma experiência como aquela, já que se formaria assim que voltasse ao Brasil, Robinson ligou para casa. Sua mãe ficou desesperada, mas seu pai concordou com ele e compartilhou de novo suas palavras de suporte. Dois meses de viagem viraram um ano. Nos Estados Unidos, teve o primeiro contato com comida chinesa de caixinha. Por ser uma opção barata, os dois amigos sempre pediam em casa, e viam também a caixinha em filmes. Robinson percebeu que não havia essa opção no Brasil, onde apenas pizzarias tinham serviço de entrega, e perguntou ao Marcelo se ele achava que seria um bom negócio para iniciarem quando voltassem. O amigo gostou da ideia e, ali mesmo, firmaram uma sociedade. Este foi o *Chamado à Aventura* de Robinson, quando se deparou com uma oportunidade de seguir um caminho diferente do *Mundo Comum* ao qual estava acostumado. Robinson não estava preparado: não tinha nenhuma formação em negócios, tampouco recursos próprios. Também não tinha a necessidade de empreender. Se não tivesse a ideia, simplesmente voltaria, terminaria sua graduação e atuaria como dentista, talvez aproveitando também o consultório e a clientela de seu pai. Ainda assim, considerou a oportunidade de levar uma experiência inédita à sua região.

Os planos, no entanto, precisaram ser adiados, por conta de três episódios inesperados, ocorridos em sequência, que contribuíram para a etapa de *Recusa ao Chamado*. O primeiro e

mais trágico foi que, pouco tempo depois de aterrissarem em São Paulo, Marcelo foi atropelado, andando de bicicleta, e faleceu. Robinson perdeu não só seu amigo, como seu sócio. O segundo foi o nascimento de seu filho, não planejado, e dois dias antes de sua formatura. Por fim, as políticas do presidente Collor tomaram os bens da família. Robinson não poderia embarcar em sua jornada, então optou pelo caminho mais seguro. Conseguiu montar 3 consultórios na periferia, onde atuava como dentista e trabalhava duro. Em 1992, ele já estava cansado. Achava a ocupação monótona e buscava mais interatividade. Vendeu a ideia do China in Box para seu pai e ele gostou. Vendeu um apartamento que ainda tinha por 1/3 do preço e entregou todo o montante ao filho e disse: “Esta é minha aposta. Tudo que eu tenho está aqui. Eu acredito em você”. Nesse momento, o pai de Robinson foi quem proporcionou seu *Encontro com o Mentor*. Ele não só o deu apoio incondicional durante toda a vida, como assumiu uma função de provedor, como define Vogler (1998), fornecendo ao herói o que ele precisará durante a jornada. O jovem também vendeu 2 de seus consultórios e deu início, então, à sua saga empreendedora.

Junto a seu pai, fez pesquisas informais para entender melhor a percepção sobre a comida chinesa no país e passou dias comendo só isso. Para enfrentar preconceitos sobre higiene, fugiu dos estereótipos gráficos, contou com muitos amigos para montar o conceito, apostou em um modelo somente de entregas e começou a entregar folhetos. Em outubro de 1992, Robinson realiza a *Travessia do Primeiro Limiar* e inaugura sua primeira loja. Agora, ele entra por completo no *Mundo Especial*. Eis que toca o telefone. Do outro lado da linha, uma senhora perguntava por box de banheiro. Ele explicou que o China in Box na verdade vendia comida chinesa, inclusive yakisoba, e ela não fazia ideia do que aquilo significava. O empreendedor teve seu primeiro teste da etapa *Testes, Aliados, Inimigos*: o de entender se estaria seguindo pelo caminho certo, se tinha um produto atraente e não confundindo seus potenciais clientes. Seguiu com uma atitude confiante, contudo, e as vendas começaram a subir. Um ano depois, ele montou a segunda loja, utilizando recursos da primeira e a ajuda do sogro, um de seus aliados. Outros aliados começaram a aparecer. Seus amigos de faculdade começaram a se interessar pelo modelo e, também entediados com a função de dentista, perguntavam sobre como poderiam abrir estabelecimentos próprios. Até o início de 1994, a rede já tinha 6 lojas. Robinson começou a receber telefonemas sobre a possibilidade de abertura de franquias. Ele não sabia o que significava uma franquia, e por isso enfrentou um inimigo interno: o de capacitação, que voltaria a assombrá-lo mais tarde. Entretanto, foi determinado em aprender e descobriu como formatava uma franquia. Ele considera, nessa época, o ambiente

macroeconômico como um aliado também. Em 1994, com o Plano Real recém-lançado, muitas empresas passavam por um movimento de “reengenharia”, ou seja, demitiam funcionários antigos, que ganhavam altos salários, e contratavam novos. Com dificuldade de realocação no mercado de trabalho, essas pessoas recorriam às franquias como oportunidades de recomeço. Esse cenário corresponde ao descrito por Dornelas (2008), no capítulo 2, e que provocou uma valorização do empreendedorismo. Naquele ano, em uma feira nacional, Robinson vendeu 35 franquias. No ano seguinte, mais 35. Com a expansão acelerada, as vendas dispararam e ele foi ficando cada vez mais ocupado. Tanto que não viu seu filho crescer.

Robinson já vivia a *Aproximação da Caverna Oculta* neste momento. Estava perto de seu objeto de busca, que era o sucesso empreendedor, mas o perigo estava reservado para ele. Se a situação econômica era favorável e sua aliada em 1994, em 1997, passou a ser sua inimiga. As crises mexicana, russa e asiática tiveram seus reflexos no Brasil e provocaram queda de vendas na rede China in Box. Um dos franqueados o perguntou sobre indicadores que poderiam ajudar as franquias a voltarem a crescer, mas Robinson não tinha base de gestão. Como disse em sua palestra: “Radiografia, classe 1, prótese total, ortodontia... disso eu entendo, cara, e de yakisoba também. Agora, organograma, indicador... e isso fez falta na época, porque as vendas realmente começaram a reverter. E eu só sabia abrir loja, abrir loja, abrir novas franquias”. Seu período de *Provação* se inicia quando ele percebe uma barreira importante de seu comportamento, que era a incapacidade de encarar seus problemas de frente. Robinson associou esse obstáculo a outro momento de sua vida, quando estava morando em Bragança Paulista e sua mãe adoeceu. Ele diz que, quando mais ela precisava dele, ele não estava lá, até que ela faleceu, logo antes de sua formatura e do nascimento de seu filho. O episódio se tornou um trauma, que o fazia evitar os problemas que apareciam e assumir que tudo daria certo e se resolveria sozinho. Consciente dessa barreira, no entanto, ele pôde encarar também a parte desafiadora, e não só a parte que ele gostava, de tocar a expansão.

Ajudado por sua irmã, publicitária, e sua esposa, administradora de empresa, identificou os problemas do negócio e contratou também uma consultoria que os ajudasse a “superar a morte” desta etapa. A grande lição da *Provação* e, segundo ele, seu maior mérito foi ter adquirido a humildade de saber que não se sabe e ter a coragem para aprender. Essa epifania caracteriza Robinson como herói (antes, ele era apenas aprendiz) e também sua *Recompensa*. As consequências naturais dão-se nos resultados de hoje: 220 lojas, sendo 100 franqueadas, divididas entre 3 marcas que empregam 4.500 pessoas. Com o crescimento mais estruturado, Robinson consegue também mais tempo para acompanhar sua família. Todavia, não dá sinais

de que está pronto para iniciar seu *Caminho de Volta*. Sendo assim, tanto esta etapa quanto a etapa de *Ressureição* foram ocultas da história. Ainda está vivenciando o Ato II de sua jornada e pode ser que experiencie novamente outras etapas desafiadoras e adquira novos aprendizados antes de voltar ao *Mundo Comum*. Assim como Eloi, no entanto, Robinson já tem compartilhado seu Elixir por meio de suas contribuições à sociedade. Isso se reflete não somente nos empregos gerados, como nas lições que passa adiante para novos empreendedores, contando sua história e atuando como mentor voluntário da Endeavor Brasil. Ele também termina demonstrando a preocupação de guiar seus filhos em seus próprios caminhos. Quando chama o mais velho ao palco, faz questão de repetir as palavras de apoio de seu pai: “eu acredito em você, filho”.

Se recapitularmos a jornada de Robinson, adequada às etapas da Jornada do Herói de Joseph Campbell, temos:

1) Mundo Comum: Robinson cresce em uma família de classe média, com uma forte figura paterna. Faz faculdade de odontologia no interior de São Paulo e, antes de se formar, passa um ano nos Estados Unidos;

2) Chamado à Aventura: em conversa com seu amigo Marcelo, identificam a oportunidade de levar a ideia de comida chinesa na caixinha para o Brasil;

3) Recusa do Chamado: Robinson precisa postergar a ideia quando seu amigo vem a falecer, seu filho nasce e os bens da família são tomados pelo governo;

4) Encontro com o Mentor: seu pai embarca na ideia, vende um apartamento e entrega todo o montante para apostar no negócio, agindo como provedor e sempre dizendo palavras de encorajamento ao filho;

5) Travessia do Primeiro Limiar: depois de algum tempo desenvolvendo o conceito da marca, a primeira loja é inaugurada;

6) Testes, Aliados, Inimigos: Robinson passa por um período de validação do negócio e abre outras lojas com ajuda de seu sogro e seus amigos da faculdade. A expansão acelera por meio de franquias – as demissões causadas pelo movimento de “reengenharia” das empresas brasileiras aumentam a demanda e o cenário econômico favorável aumenta as vendas. Precisa lidar com dois inimigos: a falta de capacitação em negócios e o tempo, que o impede de acompanhar o crescimento de seu filho;

7) Aproximação da Caverna Oculta: as crises mexicana, russa e asiática são refletidas no Brasil e as vendas começam a cair. Os franqueados cobram ajuda e profissionalização;

8) Provação: Robinson não sabe resolver o desafio e a situação financeira da rede vai mal. Percebe uma barreira interna que o impede de encarar os problemas de frente. É preciso ajuda de sua irmã, esposa e de uma consultoria para retomar o crescimento;

9) Recompensa (Apanhando a Espada): Robinson aprende a ter humildade de assumir o que não sabe e correr atrás de conhecimento para solucionar dificuldades;

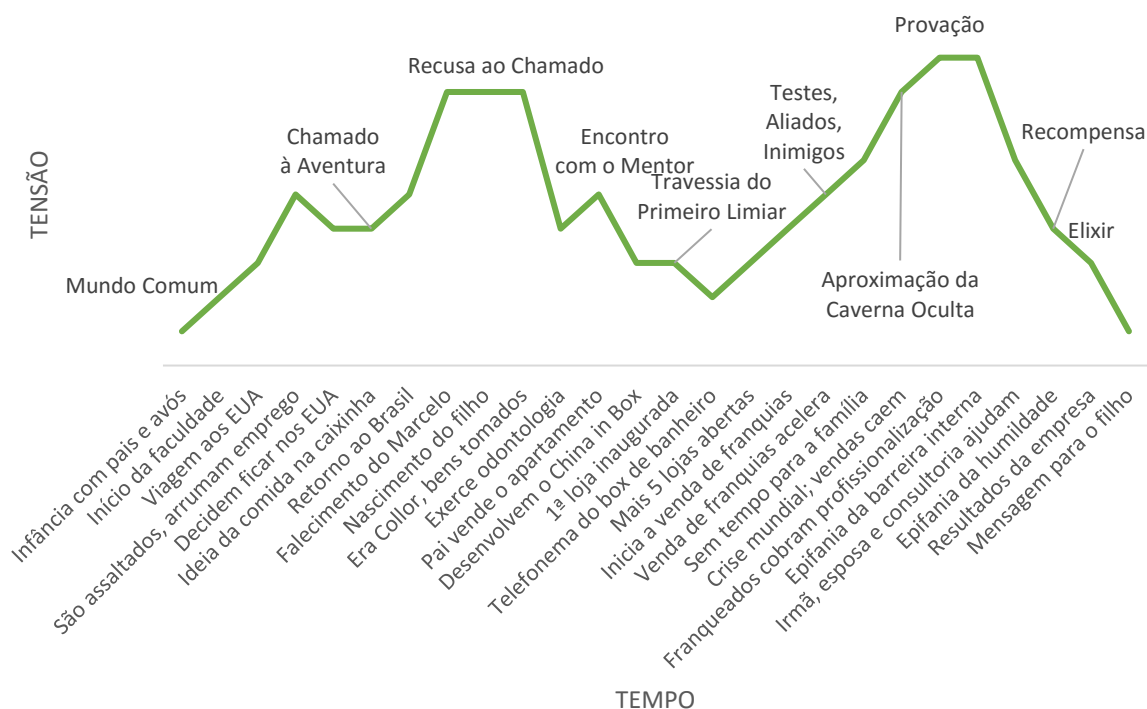
10) Caminho de Volta: não apresentado no objeto de estudo – é uma etapa pela qual ele não passou ainda;

11) Ressurreição: não apresentado no objeto de estudo – é uma etapa pela qual ele não passou ainda;

12) Retorno com o Elixir: como ainda não voltou ao Mundo Comum, o retorno com o elixir não configura uma movimentação. O elixir, contudo, já começa a ser compartilhado por Robinson com a sociedade, na forma de geração de emprego, renda, compartilhando seus conhecimentos como mentor e inspirando outros empreendedores com suas experiências.

Na jornada de Robinson Shiba, as etapas que mais se sobressaem são as etapas de *Recusa do Chamado*, de *Aproximação da Caverna Oculta*, de *Provação* e de *Recompensa*. Isto ocorre da primeira vez por causa da sequência de fatos imprevistos que trouxeram dificuldades, algumas delas dolorosas, e o fizeram postergar seu sonho de empreender o China in Box. Já no fim do Ato II, Robinson começa a enfrentar barreiras internas que geram forte identificação com o público. Como na etapa de *Provação* ele resgata também a memória do adoecimento de sua mãe para se desenvolver pessoalmente e poder recuperar seu negócio, o elemento familiar – também presente constantemente em etapas anteriores, principalmente por meio da figura de seu pai – gera alta empatia. No gráfico abaixo (FIGURA 6), é possível observar claramente os dois momentos de tensão destacados:

**Figura 6 – Gráfico tensão x tempo da jornada de Robinson Shiba**



Fonte: elaborado pela autora

Apesar dos picos dramáticos, Robinson Shiba busca, o tempo todo, usar o alívio cômico para reduzir a tensão. Com um sorriso estampado no rosto durante quase toda a palestra, faz piadas a todo o momento e, dessa forma, também cativa seu público.

#### 4.4.3 A JORNADA E EDIVAN COSTA

Edivan Costa<sup>47</sup> começou a trabalhar aos 7 anos de idade, catando papel junto com seu amigo, João Pezão. Nascido e criado em uma favela da periferia de Belo Horizonte, é filho de metalúrgico e empregada doméstica e vem de uma família de 6 irmãos. Edivan diz em sua palestra que “tinha tudo para dar problema para a sociedade”, mas, em vez disso, resolveu solucioná-los. Mesmo em um ambiente de alta vulnerabilidade social, com o dinheiro que ganhava na labuta, conseguia ajudar nas despesas da escola. Credita sua atitude empreendedora prematura aos valores herdados de seus pais, sendo honestidade o mais forte deles.

<sup>47</sup> Transcrição da palestra no Apêndice C

Um pouco mais velho, foi jogar futebol profissionalmente. Mudou-se para São Paulo para integrar o time do Palmeiras. De férias em Belo Horizonte, em 1990, seu pai sofre um derrame. Voltar para o campo ou ficar em casa poderia ser um dilema para alguns, mas não para Edivan – afinal, o único motivo daquela mudança era ajudar sua família financeiramente, porém, naquele momento, o suporte emocional era prioritário. Em busca de um novo emprego, inspirou-se em seus irmãos, que trabalhavam como *office boys*. Para economizar o dinheiro do transporte público, fazia suas tarefas a pé. O *Mundo Comum* era de muito suor para o garoto. Eis que, um dia, um dos sócios da firma onde estava empregado o convidou para montar uma empresa de despachante imobiliário. Edivan tinha apenas 20 anos de idade e ficou muito feliz com a perspectiva de ter seu próprio negócio. Entretanto, a oportunidade envolvia deixar de receber salário por alguns meses e, não só isso, investir o que fosse preciso de capital inicial para rodar as primeiras operações. Esse foi seu *Chamado à Aventura*. Mesmo tendo uma origem humilde, aquele chamado não foi por necessidade. Edivan não estava preparado, mas também não encarava consequências alarmantes se decidisse não atendê-lo. Ele provavelmente conseguiria um novo trabalho formal, se o buscasse, mas aquela chance lhe estava sendo oferecida por outra pessoa como uma oportunidade. Teria que andar 30 km diariamente para não gastar com passagens, reduzir suas refeições a apenas uma por dia e fazer, ele mesmo a faxina do escritório, para não terem custos com terceiros. O sacrifício, contudo, durou apenas um mês, pois logo veio o primeiro cliente.

Depois de alguns serviços feitos, passou a ser indicado para mais pessoas. Só que Edivan já pensava em desistir, pois o esforço era grande, havia muito em que ele deveria se capacitar e parecia mais atraente um emprego com salário fixo. Este titubear caracterizou sua *Recusa ao Chamado*, rapidamente convertido pela reflexão de uma frase que seu pai sempre dizia: “levante cedo”, carregada de um significado de determinação e perseverança. Mesmo sem representar um encontro físico, aquele *Encontro com o Mentor* ajudou o rapaz a encontrar motivação para seguir adiante. Segundo Vogler (1998, p. 62), “os bons mestres e os Mentores entusiasmam”. Foi exatamente com entusiasmo que Edivan se dispôs a ler todo o código civil brasileiro e estudar o dicionário diariamente, para aprender novas palavras. Um dia, realizando uma tarefa para um cliente importante, encontra três cheques em branco, assinados por ele. O cliente era um dos maiores empresários de Minas Gerais, muito bem-sucedido financeiramente. Se não tivesse herdado o valor da honestidade de seus pais, é possível que Edivan tivesse aproveitado aquela chance para enriquecer e fugir. Em vez disso, devolveu os três cheques intactos. Ganhou a confiança eterna do empresário, que, quando soube, passou a recomendá-lo para toda a sua

rede de contatos. Um dos novos clientes era a rede de supermercados Carrefour, que tinha pressa para conseguir os alvarás de metade de suas lojas. Edivan não sabia o que era alvará, mas aceitou o desafio. Em 30 dias, a tarefa estava cumprida. Impressionado, o diretor o perguntou o que ele gostaria de receber como presente. Sua resposta foi “mais serviço”. Nesse momento é marcada a *Travessia do Primeiro Limiar*, em que Edivan decide, efetivamente, dedicar-se integralmente ao tipo de trabalho que vinha fazendo e fundar a SEDI.

Já com algum dinheiro no bolso, o empreendedor pôde comprar uma casa para seus pais, fora da favela, e empregar dois de seus irmãos. Resolveu também realizar um sonho recente, que era cursar uma faculdade de Direito. No entanto, na primeira semana de aula, teve uma surpresa. O caso envolvendo o Carrefour do qual o professor falava era o caso do qual ele estava cuidando na empresa. Toda a teoria que estava sendo apresentada, Edivan estava vivendo na prática. Percebeu que, comparativamente, não poderia aprender mais na faculdade que em seu negócio. Decidiu deixar a faculdade e focar na expansão, que acompanhou também o crescimento do Carrefour. Contudo, a curva estava um pouco acelerada demais e ele precisou dar um choque de gestão na empresa. Uma das medidas foi demitir seu próprio irmão, que cuidava da área operacional, para garantir o padrão de comprometimento dos colaboradores com a SEDI. Esse foi o primeiro grande teste da etapa de *Testes, Aliados, Inimigos* pela qual Edivan passava.

Seguindo a necessidade de buscar boas práticas de mercado e observar como outros negócios e países lidavam com a burocracia, partiu para uma missão na China, como parte de um projeto da Revista Exame. Lá, conheceu uma pessoa que o apresentou à Endeavor, que viria a se tornar uma grande aliada. No processo seletivo para ser aprovado como Empreendedor Endeavor, passou por diversas provas e mentorias com grandes especialistas em negócios do mundo. Na penúltima etapa de seleção, Jorge Paulo Lemann lhe fez a última pergunta: “dá para crescer?”. Impulsivamente, Edivan respondeu que sim. Logo que as palavras saíram de sua boca, pensou consigo que estava assinando um contrato sem caneta. A promessa não era apenas em seu nome, mas em nome de todo o seu time, já que, segundo diz “não adianta querer crescer sozinho”. O empreendedor realizava então a *Aproximação da Caverna Oculta*, onde encarava um perigo: cumprir o que havia prometido, sem a base necessária para garantir esse crescimento. Sua primeira atitude foi investir em sua formação e se matricular em uma escola de negócios. Sua inscrição quase não foi aceita, porque não tinha ensino superior completo ou conhecimento de outros idiomas. Em sua classe, estavam líderes de grandes multinacionais. Para poder se dedicar por completo, Edivan contratou um profissional para assumir a Diretoria



Executiva da SEDI. Quando concluiu seu curso, no entanto, viu como tudo havia mudado. O primeiro sinal era o de que o faturamento havia decrescido. Seus clientes mesmos diziam que a empresa não era mais a mesma e o empreendedor ficou de coração partido. Aquela era sua *Provação*. Mesmo com o sentimento de incompetência e a dor de que teria abandonado sua empresa, Edivan precisava reassumir o controle e aplicar o que havia aprendido para cumprir sua promessa como Empreendedor Endeavor. Deu certo: com o executivo afastado, o negócio retomou o crescimento. Apesar disso, Edivan não considera ter “apanhado a espada” na etapa de Recompensa ainda. Como diz em sua palestra, “quero ser um professor. Mas ainda falta muito para isso acontecer. Eu preciso aplicar melhor as lições que eu aprendi com a minha família, as lições que eu aprendi com meus estudos, que eu estou aprendendo na escola dessa vida”. Apesar dessa visão, ele, como os outros dois estudos de caso deste capítulo, também já compartilha seu Elixir, empregando mais de 150 pessoas pelo Brasil, contribuindo para a geração de renda e para a inspiração de novas gerações de empreendedores.

Ao recapitularmos a jornada de Edivan, adequada às etapas da Jornada do Herói de Joseph Campbell, temos:

1) Mundo Comum: Edivan é de uma família humilde de Belo Horizonte e trabalha desde cedo para ajudar nas despesas da família. Muda-se para São Paulo para jogar futebol no Palmeiras, mas volta quando seu pai sofre um derrame e logo arranja um emprego como office boy;

2) Chamado à Aventura: um dos sócios da firma onde trabalha o convida para montar uma empresa de despachante imobiliário;

3) Recusa do Chamado: o trabalho é duro e, sem formação em negócios ou recursos para investir, pensa em desistir;

4) Encontro com o Mentor: lembra da mensagem de perseverança de seu pai;

5) Travessia do Primeiro Limiar: depois de devolver os cheques de um cliente, ganha a confiança do mercado e realiza missão de tirar os alvarás do Carrefour. Edivan decide abrir uma empresa que realize esses serviços;

6) Testes, Aliados, Inimigos: a expansão da empresa é acelerada e Edivan precisa realizar um choque de gestão. Afasta seu irmão e parte para projeto na China. Passa pelo rigoroso processo da Endeavor e reconhece, nela, uma aliada;

7) Aproximação da Caverna Oculta: faz uma promessa de crescimento, mas não tem capacitação empreendedora para tal. Inscreve-se em uma escola de negócios e contrata executivo para assumir seu lugar;

8) Provação: quando volta, Edivan vê que a empresa decresceu e os clientes reclamavam de sua ausência. Reassume o controle e “rema contra a maré” para reverter a situação;

9) Recompensa (Apanhando a Espada): não apresentado no objeto de estudo – é uma etapa pela qual ele não passou ainda;;

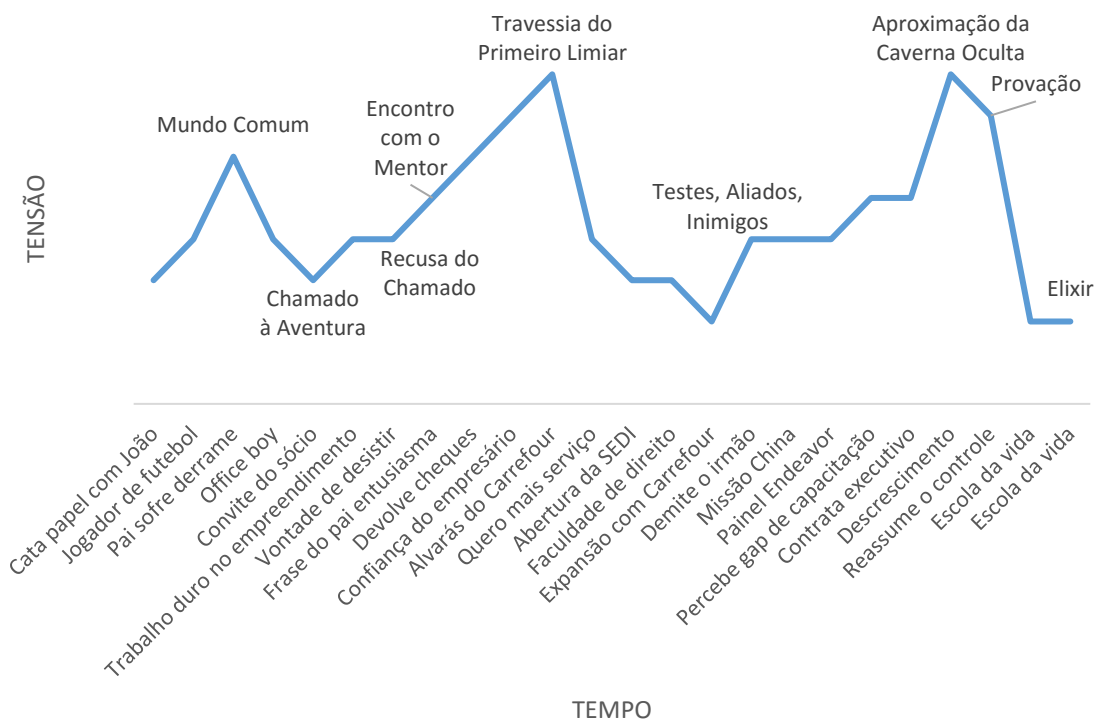
10) Caminho de Volta: não apresentado no objeto de estudo – é uma etapa pela qual ele não passou ainda;

11) Ressurreição: não apresentado no objeto de estudo – é uma etapa pela qual ele não passou ainda;

12) Retorno com o Elixir: como ainda não voltou ao Mundo Comum, o retorno com o elixir não configura uma movimentação. O elixir, contudo, já começa a ser compartilhada por Edivan com a sociedade, na forma de geração de emprego, renda e compartilhando suas experiências como um exemplo local de empreendedorismo.

Observando a trajetória de Edivan comparada à jornada do herói no gráfico abaixo (FIGURA 7), é possível perceber 3 picos dramáticos ao longo do tempo, correspondentes às etapas que mais se sobressaem na história: o *Mundo Comum*, a *Travessia do Primeiro Limiar*, a *Aproximação da Caverna Oculta* e a *Provação*.

**Figura 7 – Gráfico tensão x tempo da jornada de Edivan Costa**



Fonte: elaborado pela autora

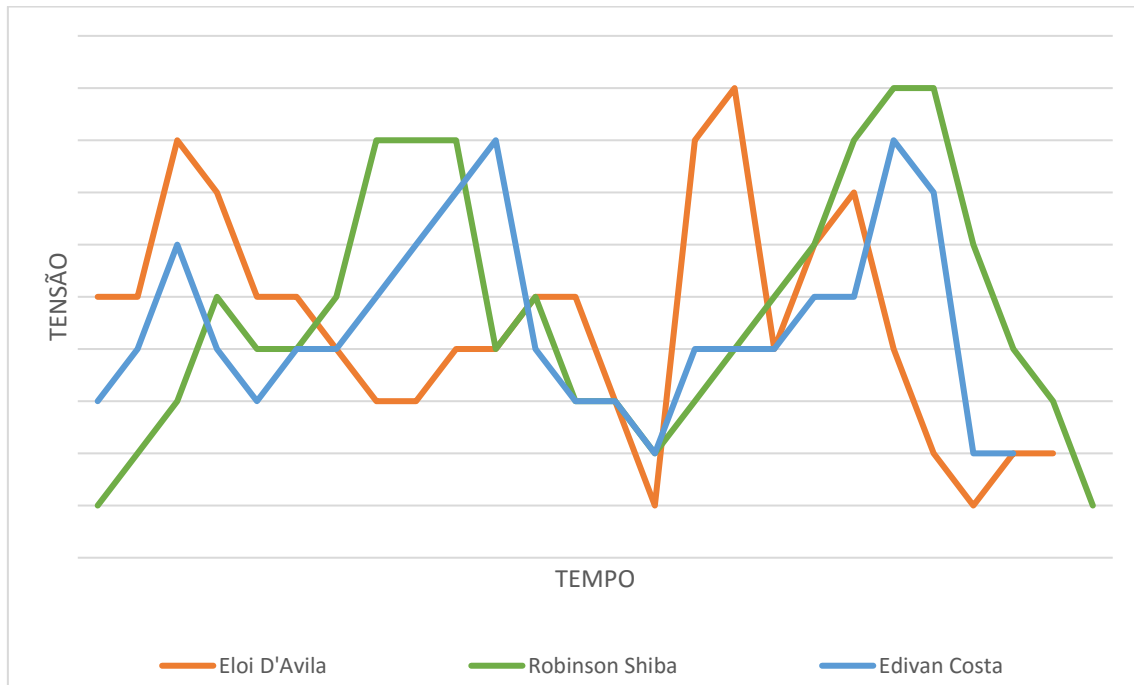
A crise ocorrida no *Mundo Comum* diz respeito ao derrame de seu pai, que gera uma expectativa quanto ao destino da carreira de Edivan e da saúde de sua família. A tensão crescente até a *Travessia do Primeiro Limiar*, por sua vez, corresponde às descobertas que ele faz enquanto se reconhece como empreendedor, culminando no fechamento de um grande negócio e na decisão de seguir adiante com sua empresa. Já a *Aproximação da Caverna Oculta* e a *Provação* se sobressaem por confirmarem Edivan como um empreendedor de alto impacto. Aprovado como Empreendedor Endeavor e correndo o risco de perder o controle de sua empresa em decrescimento, ele novamente é obrigado a se colocar à frente da situação, como havia feito tantas vezes antes.

#### 4.4.4 COMPARAÇÕES E SOBREPOSIÇÕES

Se compararmos as jornadas dos empreendedores dos três casos deste estudo, muitas semelhanças são percebidas. Vale destacar figuras arquetípicas como o do mentor, por exemplo, que em todas as histórias cumpre uma função primordial de encorajamento, ainda que esta característica seja manifestada por meio de ações distintas, como palavras de apoio, no caso de Edivan, ou proteção, no caso de Eloi. Segundo Vogler (1998, p. 63), “o arquétipo do Mentor se relaciona intimamente à imagem de um dos pais”, como um exemplo do que o herói pode se tornar um dia. Coincidentemente, Edivan e de Shiba tiveram o pai como a figura de Mentor mais determinante para poderem atravessar o limiar que os tornou empreendedores. Já para Eloi, que não teve muito contato com seus pais biológicos, tanto Seu Manoel quando vovó Stella proveu acolhimento parecido, fazendo do garoto parte da família e dando proteção e preparo.

Quanto às características da linha narrativa, das marcas em comum, talvez o ponto em que as histórias mais se aproximam seja em suas ondulações. Tanto Eloi D’Avila, quanto Robinson Shiba, quanto Edivan Costa têm passagens que contrastam bastante entre si. Segundo Vogler (1998, p. 95), “uma boa idéia para um escritor é fazer o Mundo Comum o mais diferente possível do Mundo Especial, para que o herói e o público experimentem uma mudança dramática, ao cruzarem o limiar”. Sem dúvidas, Eloi e Edivan vieram de um contexto difícil e de poucas oportunidades. Essa realidade implica em mais momentos de tensão nos primeiros anos de suas vidas, como indicado pelo primeiro pico dramático de cada uma das linhas laranja e azul, do gráfico abaixo (FIGURA 8).

**Figura 8 – Gráfico comparativo dos estudos de caso**



Fonte: elaborado pela autora

Robinson, por outro lado, tem um momento de tensão mais alto somente na etapa de *Recusa ao Chamado*, quando é surpreendido por grandes dificuldades em sua vida pessoal. Apesar dos tempos diferentes, é possível afirmar que todos os empreendedores tiveram ao menos uma crise significativa no Ato I. A crise central, no entanto aparece apenas no Ato II, nas etapas de *Aproximação da Caverna Oculta* e *Provação*. Nesse caso, a trajetória de Eloi é a única que se sobressai, tendo exposto dois momentos de Provação.

Assim como se observa no gráfico padrão da Jornada do Herói (FIGURA 3), também os empreendedores passam por um momento de baixa tensão logo após a *Travessia do Primeiro Limiar*. Ou seja, uma vez tomada a decisão de que vão seguir um caminho empreendedor, cabe a cada um construir os próximos passos. Tanto Robinson quando Edivan seguem uma linha cronológica e gradual de superação de obstáculos que permite as cordas “serem puxadas” aos poucos até estarem tensionadas ao ponto da crise ser desencadeada. Na palestra de Eloi, entretanto, ao pular a etapa de *Testes, Aliados, Inimigos*, um período importante da trajetória empreendedora acaba ficando de lado – os primeiros anos, onde os pequenos tombos geram grandes aprendizados – e recai bruscamente sobre o momento de maior tensão, uma crise “que

separa duas metades da história. Após cruzar essa zona, muitas vezes nos limites da morte, o herói renasce, literal ou metaforicamente, e nada jamais será igual” (VOGLER, 1998, p. 161). Portanto, nesse caso, vemos a transformação do empreendedor com menos clareza sobre os meios pelos quais ele se desenvolveu, enquanto que, com Robinson e Edivan, acompanhamos seu processo de crescimento com maior percepção sobre os fatos.

Ao final de cada história, podemos perceber que os empreendedores não realizam o movimento que os levaria do Ato II para o Ato III. Ou seja, considerando os recortes das trajetórias expostos nas palestras, a etapa mais longe à qual chegaram foi a *Recompensa*. Para adentrar o *Caminho de Volta*, o herói deve estar pronto para encarar a jornada de volta ao Mundo Comum. Todos os empreendedores dos estudos de caso deste capítulo, no entanto, continuam no Mundo Especial, à frente das operações de suas empresas e enfrentando provações diariamente. Isso não quer dizer que não há aprendizados a serem compartilhados ou um elixir que possa alcançar o Mundo Comum, mesmo que o herói não retorne a ele. Todos os empreendedores geram centenas de emprego, movimentam a economia, orientam e inspiram outros empreendedores. Robinson tem uma rede de franqueados aos quais proporcionou experiências também empreendedoras. Eloi ainda reinveste parte de sua renda própria em um instituto social para jovens em situações similares às quais ele passou.

Por fim, quanto ao processo de preparação de suas palestras, segundo o coordenador da Endeavor Brasil entrevistado, todos se dedicaram às etapas mencionadas anteriormente e cumpriram os critérios mais determinantes para uma palestra bem-sucedida, incluindo principalmente a autenticidade e empenho em treinar a fala. Eloi, por exemplo, que já tinha formatada uma linha narrativa ao qual estava acostumado, concordou em revisitar e reordenar sua história. Além disso, a humildade e a capacidade de fazer piada consigo mesmo permitiu uma forte conexão com o público. Já Robinson, na primeira conversa, terminou de contar sua história em 10 minutos. Segundo o entrevistado, a resposta do time de preparação foi “não, Shiba, não é isso que queremos ouvir de você. O que queremos ouvir de você é o lado B”. A conversa acabou durando duas horas e, quando recebeu o roteiro, Robinson se emocionou, porque pôde compreender sua própria superação. Além disso, se comportava com muita simpatia e atenção aos comentários. O caso de Edivan foi parecido: ele diz que participar do Day1 foi a melhor terapia que já realizou, por tê-lo permitido contar sua história por completo e fazer conexões que nunca havia percebido. Ademais, como as trajetórias envolviam elementos duros, como doenças ou morte, consciente ou inconscientemente, todos os três recorreram também ao alívio cômico. Segundo Vogler (1998, p. 87), “uma tensão sem alívio, o suspense e

o conflito podem ser exaustivos emocionalmente, e, mesmo nos dramas mais carregados, a atenção da plateia se reaviva com momentos de gargalhada”. Nesse ponto, todos demonstraram carisma e geraram forte empatia com o público.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazer uma interpretação contemporânea do arquétipo do herói é desafiador. Ainda assim, provaram-se bastante próxima a imagem do empreendedor de alto impacto à do herói moderno. Sua luta não é contra seres mitológicos, mas contra o próprio homem, em toda sua complexidade, e contra as barreiras instituídas por nós mesmos. Uma vez superadas, pode promover a construção de algo maior que ele próprio e que mude a vida das pessoas para melhor.

Fez-se evidente, no entanto, que nenhum herói é invencível ou enfrenta sua jornada sozinho. Ao longo da revisão bibliográfica e nos estudos de caso do capítulo 4, todos os empreendedores citaram pessoas importantes em suas trajetórias, inclusive amigos, familiares, mentores e colaboradores. Ainda apareçam como coadjuvantes nessas histórias, eles assumem funções essenciais de apoio, encorajamento, proteção ou suporte financeiro.

Quanto aos desafios enfrentados pelos empreendedores, comprova-se na análise deste estudo a importância de ressaltá-los. Vimos a quantidade de batalhas travadas por eles ao longo de seus caminhos, algumas delas consideradas perdidas. O fato do empreendedor não ser invencível deve, inclusive, ser exaltado para que se conscientizem os novos empreendedores quanto à importância do preparo ao abrir um novo negócio. Afinal, como exposto por Dornelas (2008) no capítulo 2, é importante assumir riscos, desde que sejam calculados.

Destaca-se, contudo, a força do espírito empreendedor, que permitiu que situações fossem revertidas. Ainda segundo Dornelas (2008), essa força vem carregada de paixão pelo que faz, criatividade e protagonismo. Boas histórias contam com variações de tensão e bons exemplos são dados por aqueles que sabem lidar com as crises e transformá-las em algo positivo. E quanto melhores as histórias e mais empatia elas gerarem, mais inspiram também outros empreendedores a seguirem em frente e promoverem o crescimento e o impacto de seus negócios. Para tanto, o contraste entre o Mundo Comum e o Mundo Especial foi primordialmente importante para mostrar ao público a mudança dramática pela qual passam os empreendedores ao atravessarem o primeiro limiar, mas também os testes e as provações ajudam o público a compreender com clareza a realidade empreendedora e a se capacitarem, caso escolham seguir por caminho semelhante.

Por isso é importante contar essas histórias e inspirar o empreendedorismo de alto impacto. Conforme apontado por pesquisas, no capítulo 2, são esses empreendedores os que mais geram empregos, renda, além de contribuírem para a sociedade por meio de

reinvestimento – seja compartilhando seus aprendizados, investindo financeiramente em outros negócios e causas ou se dedicando a retribuição de outras formas. Nos estudos de caso, vimos três exemplos de que essa retribuição é verdadeira e que pode levar mais gente a passar por uma jornada empreendedora e também reinvestir na próxima geração. No entanto, este ciclo virtuoso nos mostra um desvio positivo do comportamento do empreendedor em sua jornada, em relação à Jornada do Herói.

Seguindo as 12 etapas descritas por Campbell (1997) e Vogler (1998), supõe-se que o herói precisa encerrar sua aventura no Mundo Especial para poder retornar com o Elixir. Esta resolução, o caminho de volta ao Mundo Comum, estaria representado na vida do empreendedor por um processo de sucessão, quando ele deixa de empreender ativamente. Contudo, no ciclo de aceleração do empreendedorismo, consideram-se empreendedores bem-sucedidos na fase de reinvestimento, o que inclui empreendedores que já tiveram bons ganhos financeiros e aprendizados para compartilhar, mas que podem estar ainda na operação da empresa, em constante aprendizado e crescimento. Os próprios objetos dos casos aqui estudados continuavam na operação de suas empresas, tendo alcançado, no máximo, a fase da *Recompensa* e, ainda assim, reinvestiam. Por isso, conclui-se que, apesar das fases da jornada do empreendedor de alto impacto e da Jornada do Herói se equivalerem, o empreendedor de alto impacto se dispõe a retornar com o elixir antes mesmo de tomar o seu caminho de volta, sem deixar o Mundo Especial. As semelhanças, portanto, se concentram principalmente no primeiro e no segundo ato.

Neste contexto, verifica-se que os objetivos propostos para este estudo foram atingidos. Os exemplos de heróis modernos como os empreendedores de alto impacto se fazem especialmente importantes em ambientes onde sistemas e valores não se sustentam. Desde que éticos, apaixonados por solucionar problemas, ambiciosos e preocupados com o ecossistema como um todo, acredito que empreendedores podem, de fato, salvar o mundo.

Por fim, cremos que o presente estudo estabeleça bases de estudo e compreensão para o que significa a trajetória empreendedora, bem como esclareça o valor das narrativas, de acordo com os princípios de Joseph Campbell. A partir disso, acreditamos que o estudo sobre trajetórias empreendedoras possa ser mais pesquisado, visando a identificação de outros elementos relevantes em sua estrutura e disseminação, considerando mais estilos de roteiro e formatos de conteúdo, para que se possa cada vez mais compreender o que leva as pessoas a buscarem se tornar "empreendedores heróis".



## BIBLIOGRAFIA

AHMAD, N.; HOFFMAN, A. **A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship**. 2008. Disponível em: <<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5kzn93rmcg7l.pdf?expires=1465769722&id=id&accname=guest&checksum=24400359CA68E43EF10E31293EAF9243>>. Acesso em: 12 junho 2016.

BABSON COLLEGE. **Redefining Entrepreneurship**. Disponível em: <<http://www.babson.edu/offices-services/marketing/brand-campaign/Pages/redefining-entrepreneurship.aspx>>. Acesso em 12 julho 2016.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Manole, 2006.

CAMPBELL, Joseph. **O Herói de Mil Faces**. Editora Pensamento, 1997.

CAMPBELL, Joseph. **O Poder do Mito**. São Paulo: Palas Athena, 2014.

COHAN, Peter. **Memo to Peter Thiel: Start-Up CEOs Are Not Heroes**. Forbes, Junho de 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/06/27/memo-to-peter-thiel-start-up-ceos-are-not-heroes/#449ab7422448>>. Acesso em 9 julho 2016.

DE CARVALHO, Marcelo Sávio Revoredo Menezes. **A trajetória da Internet no Brasil: do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança**. 2006. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

DOING BUSINESS. **Doing Business 2013-Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises**. The World Bank. Abgerufen am, v. 29, n. 04, p. 2013, 2013.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.

DOUGLASS, Frederick. **Narrative of the life of Frederick Douglass, an American slave**. Random House Digital, Inc., 2000.

ENDEAVOR BRASIL. **Day1 | A História de Superação de Eloi D'Avila.** Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=IkCBwhOd\\_d4](https://www.youtube.com/watch?v=IkCBwhOd_d4)>. Acesso em 12 julho 2016.

ENDEAVOR BRASIL. **Day1 | Acredite em você, sempre! - Robinson Shiba [China in Box].** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=POAfq1FyFBM>>. Acesso em 12 julho 2016.

ENDEAVOR BRASIL. **Day1 | A Escola Da Minha Vida - Edivan Costa [SEDI].** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=c9pFNforKS0>>. Acesso em 12 julho 2016.

ENDEAVOR BRASIL. **Endeavor Brasil.** Disponível em <<https://endeavor.org.br/>>. 2016. Acesso em 9 julho 2016.

ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedores Brasileiros: perfis e percepções.** 2013. Disponível em: <<https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425322451Empreendedores+Brasileiros+2013.pdf>>. Acesso em 14 junho 2016.

ENDEAVOR BRASIL. **Endeavor Brasil Impact Report.** 2014. Disponível em <<http://endeavor.uberflip.com/i/521880-2014-endeavor-brasil-impact-report/7>>. Acesso em 9 julho 2014.

ENDEAVOR BRASIL. **Scale-ups no Brasil.** 2015. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1441384825RelatorioScaleUps\\_DigitalFinal103.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1441384825RelatorioScaleUps_DigitalFinal103.pdf)>. Acesso em: 12 junho 2016.

FEIX, Tania Alice Caplain. **Heróis: uma investigação performática.** IV Congresso de Pesquisa e Pós-graduação em Artes Cênicas. Rio de Janeiro, 2010.

FILLION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração, v. 34, n. 2, p. 19, 1999.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório**

**Executivo.** Curitiba: Sebrae. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em 9 julho 2016

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Global entrepreneurship monitor.** Discussion paper, 2011.

GOLDSTEIN, Kurt. **The organism: A holistic approach to biology derived from pathological data in man.** 1939.

GOUVEIA, T. B.; GRISCI, CLI. **A Demanda Empreendedora e o Trabalho Imaterial na Construção da Subjetividade do.** 30º Encontro da ANPAD, 2006

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo.** Saraiva, 2006.

HOWITT, David. **Quantas tradições você já desafiou hoje?.** Unreasonable Institute, 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desafiar-tradicao/>>. Acesso em 9 julho 2016.

IBGE, Diretoria de Pesquisas. **Estatísticas de empreendedorismo: 2012.** Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F14253222072012-Estat%C3%ADsticas\\_de\\_Empreendedorismo-Endeavor\\_IBGE.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F14253222072012-Estat%C3%ADsticas_de_Empreendedorismo-Endeavor_IBGE.pdf)>. Acesso em: 12 junho 2016.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

JOYCE, James. **Finnegans Wake.** Oxford: Oxford University Press, 2012.

JUNG, Carl Gustav. **Arquétipos e o inconsciente coletivo.** Editora Vozes, 2011.

MONTAG, Christiane; GALLINAT, Jürgen; HEINZ, Andreas. **Theodor Lipps and the concept of empathy: 1851-1914**. American Journal of Psychiatry, v. 165, n. 10, p. 1261-1261, 2008.

MORRIS, Rhett & PENIDO, Mariana. **Como o Vale do Silício de tornou o Vale do Silício**. Endeavor Insight, 2014. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425325397Como\\_o\\_Vale\\_do\\_Sil%C3%ADcio\\_se\\_tornou\\_o\\_Vale\\_do\\_Sil%C3%ADcio.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425325397Como_o_Vale_do_Sil%C3%ADcio_se_tornou_o_Vale_do_Sil%C3%ADcio.pdf)>. Acesso em 9 julho 2016.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **SMEs, Entrepreneurship and Innovation**. Pg. 108-109. <[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation\\_9789264080355-en#page110](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation_9789264080355-en#page110)>. Acesso em 9 julho 2016

PARRERA, Héliide Maria PESSIM, Larissa Estanislau BERVIQUE & Profª. Dra. Janete de Aguirre in FAEF - Revista Eletrônica Científica. **Autorealização em Kurt Goldstein e Abraham Maslow**. 2014

REICH, Robert B. **Reconsidered: the team as hero**. Harvard Business Review, 1987.

ROTTENBERG, Linda in MUNDIAL, Foro Económico. **The bold-ones: High-impact entrepreneurs who transform industries**. Switzerland, Foro Económico Mundial, 2014.

ROWLING, J. K. **Harry Potter series**. London: Bloomsbury, 1997.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequena Empresas de São Paulo. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. Disponível em <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em 10 julho 2016.

**TED. Technology, Entertainment, Design.** Disponível em: <<http://ted.com>>. Acesso em 12 julho 2016.

**TOREN, Adam. Entrepreneurship as the Hero's Journey.** Entrepreneur.com, Julho de 2014. Disponível em: <<https://www.entrepreneur.com/article/234889>>. Acesso em 9 julho 2016.

**VOGLER, Christopher. A Jornada do Escritor: estruturas míticas para escritores.** Editora Nova Fronteira, 1998.

**VORAZES, JOGOS.** Direção: Gary Ross. **São Paulo: Paris Filmes**, 2012.

**WEBER, M. O Significado da Disciplina, in Ensaios de Sociologia.** Zahar Editores, 1974.

## APÊNDICE A – Transcrição da Palestra de Eloi D’Avila

Boa tarde a todos. Meu nome é Eloi. Quero agradecer o convite da Endeavor mais uma vez e dizer a vocês que tenho uma empresa, hoje sou o CEO de uma empresa, mas eu digo que as empresas não existem. São as pessoas que existem. São elas que fazem as empresas. Tenho certeza que o que vou dizer aqui hoje vai justificar isso e que nada se faz sozinho. Nenhuma grande estrela brilha sozinha, com certeza. Então queria mostrar um pouco para vocês o que eu aprendi como empreendedor e o que faço ainda é empreender todos os dias. E eu encontrei vários caminhos.

Um desses caminhos é... realmente, eu sou o 14º filho de uma família de 15 irmãos. [...] E aí minha mãe faleceu, eu tinha 1 ano e 9 meses. Meu pai me deu para minha irmã, casada com 14 anos. Casada com 14 anos. Me deu para ela e deu todos os filhos. Não ficou nenhum em casa. E aí eu comecei então a minha grande trajetória. Foi muito difícil, mas começou lá no Sul. [...] Mas a ideia é que eu, aos 6 anos de idade, então, com essa minha irmã – ela trabalhava fora, ele também. Ele bebia um pouco, infelizmente, e ele incomodava um pouco. Aos 6 anos de idade a gente mudou para Porto Alegre. Aos 8 anos de idade eu comecei já a vender pastéis na rua. Minha irmã fazia pasteis e me dava numa caixa de marmelada, uma fita grande de tabletes de marmelada e eu ia vender na rua. Eu vendia na cabeceira do aeroporto Salgado Filho, bem ali na Sertório, e eu olhava a pista, eu falava “um dia eu vou trabalhar com esse negócio”. Então os sonhos da gente, eles vêm de infância ou não, mas todos aqui têm uma oportunidade de vender da mesma forma que eu tive. E eu vendi pasteis até os 8 anos e meio. E eu era gago, muito gago, então os caras brincavam. “Vai mamar no bode, não me enche o saco aqui”. Mas eu vinha para casa e eu fugia um pouco. Meu irmão mais velho, Jorge, era cobrador de ônibus. Então eu não pegava o ônibus para ir para a cidade, eu pegava o bonde. E minha irmã não sei como, descobria. Vendendo ou não vendendo, eu apanhava. Então eu resolvi um dia que esse meu cunhado bebeu muito e me deu uma garrafa de vinho, que ele me dava, 5/6h da tarde, e “vai buscar pinga para mim”. Pinga com laranja espremida e um maço de cigarro Lincoln. Os velhos aqui sabem do que eu estou falando. E eu joguei tudo fora e fugi de casa. E aí fugi de casa, eu tinha ouvido falar em São Paulo. ‘São Paulo, é lá que você vai, é lá que você vai vencer, é lá que está a grande oportunidade. Gago, com um calção, uma blusa e uma sete vida. Quem sabe aqui, é uma alpargata hoje né, é uma sete vida. Naquela época era uma sete vida. E eu fugi então pela primeira vez para São Paulo.

E aí eu fui pegando carona, eu fui, de uma maneira ou de outra, pegando caronas, e com 8 anos e pouco, sem dúvida alguma, eu tinha um pouco de receio, mas eu fui parando, mentindo muito – minha mulher disse que eu minto até hoje – mas eu mentia que eu tinha uma tia na próxima cidade e vinha. Quando cheguei pela primeira vez aqui em São Paulo, na praça da Sé, o juizado me pegou. Me botou num ônibus à noite – Viação Minuano, não existe mais – me botou num ônibus. “Larga em Porto Alegre”. Desci em Porto Alegre, entrei numa revenda Volkswagen, que ainda era importado, e falei “tio, sou de São Paulo, vim procurar aqui a minha tia, não encontrei e não tenho dinheiro”. Eles fizeram uma vaquinha e no mesmo dia eu voltei para São Paulo. No mesmo dia eu voltei para São Paulo. Sem dúvida alguma, não fui mais para a Praça da Sé, que eu não sou trouxa.

Lavava carro, vendia jornais, quando vendia ia para o albergue na 23 de Maio, não sei se vocês sabem, tem 3 viadutos, 2 deles viraram albergue quando inaugurou. Ainda existe lá. Um deles é a funerária. O primeiro é a funerária e os outros 2 são albergues. E eu tenho “mosquitinhos” até o dia de hoje, porque quando você dorme no albergue, eles pegam o cigarro ou o palito de fósforo, põe aqui e queima, e vai queimando, e aí você leva um susto e acorda. Então é importante essa vida porque você vai aprendendo, Não queria ser preso de jeito nenhum. E aí voltei um pouco para a Praça da Sé, e lá encontrei um senhor, Seu Manoel. E ele me perguntou “o que você está fazendo aqui?”. “Olha Seu Manoel, vou lhe contar a verdade. Eu fugi de casa e eu não quero voltar, porque eu apanho lá e não quero voltar. “Eu sou aposentado, vou te levar para minha casa, eu tenho 3 filhos, 3 netos, 3 filhas e 3 netas que voltaram para casa. Então você vai me dar uma ajuda”. Falei “Não tem problema”. Lavei panela, engraxei, lavei pátio, fiz tudo que vocês podem imaginar até os 11 anos e meio com ele. Aos 12 anos de idade, eu comecei a trabalhar numa loja de malas na estação rodoviária. E eu vinha do Tucuruvi até o Centro às vezes à pé. E trabalhei lá por um bom tempo, conheci duas pessoas: um gaúcho, com 16 anos, que queria viver de mulher. O sonho dele era casar com uma mulher rica. “Vamos para o Rio, vamos para o Rio que a gente vai ganhar dinheiro”. E o outro, um catarina, falou “Não, eu só quero trabalhar no Rio”. Eu falei “eu também quero trabalhar no Rio”. Fui lá nessa família, agradei a eles e falei “olha, eu gostaria mesmo de ir embora”. E aí foi uma das partes mais importantes da minha vida: não tinha documentação. Fiquei no viaduto do chá quase 6 meses para conseguir uma cópia do meu registro, tirar carteira de trabalho.

[...] E aí fui para o Rio de Janeiro, cheguei no Rio de Janeiro 5h da manhã. Nunca tinha visto praia na minha vida, dormi 8 horas na praia, fiquei 14 dias no pronto-socorro no Botafogo, ao lado do Canecão, tomando banho de vaselina. Voltei para o hotel à noite, Flamengo, um

hotelzinho de 2 andares. Na frente, cheio de hoteizinhos, que eram pousadas de portugueses. “Nós temos que fugir à noite porque não temos dinheiro para pagar”. Fugimos à noite pelo telhado, caímos em cima de uma obra e saímos. E aí eu fui para Copacabana. E lá sem dúvida alguma, na cidade maravilhosa, eu fui lavar carro e guardar carro em frente ao Copacabana Palace, aos 12 anos de idade.

Conheci um guia turístico, Paulo Geraldo Silveira Tavares, que foi meu padrinho de casamento e infelizmente faleceu. Ele me deu um pouco de oportunidade. Ele falou “Eloi, você está aqui, você quer ir para um emprego fixo?”. Falei “claro que vou”. Aí ele me levou para a vovó Stella. Tem uma passagem que não contei, mas eu não tinha os dois dentes da frente. Eu trabalhei numa padaria entre Mafra e Rio Negro, tem um rio, uma ponte e uma padaria. Eu trabalhei lá por uns 6 dias para conseguir dinheiro para vir pra São Paulo, ou carona, ou o que for, e eu chamei o padeiro de corno. Ele me deu um soco, correu atrás de mim e me quebrou os dois dentes da frente. Então eu cheguei no Rio de Janeiro, não tinha os dentes. Eu trabalhei em São Paulo sem os dentes da frente. Ele me apresentou então para uma pessoa maravilhosa, que é a vovó Stella. Na vovó Stella, eu tive a oportunidade então de sair das ruas. Tinha dia que eu dormia no Copacabana Palace, mas tinha dia que eu dormia na rua. Quando eu conseguia dinheiro, tudo bem. E ela disse pra mim, ‘tudo bem, você vai dormir nesse sofá’. Era um sofá de dois lugares. “Você vai arrumar os dentes e parar de falar carça, carção, sordado”. Lembrem que eu nunca mais voltei à escola. Dona Stella me levou para a universidade e lá arrumei meus dentes como cobaia. E aí eu tive a oportunidade então de aprender a ser um *office boy*, aprender a falar o português correto.

Ela era muito brava, a dona Stella. Mandou o marido embora e tudo. Ela falava: “Eloi, português correto, dedicação, meu café da manhã às 8h da manhã. Pronto. Batidinho, Nescafé, pouquinho de água e leite, todo dia pela manhã. Escovar os dentes”. E eu comecei então a visitar todo dia a PanAm, a Varig, e comecei a emitir bilhete. Fiquei lá até os 17 anos de idade, quando minha irmã, essa, voltou, saindo de Porto Alegre, para se aventurar aqui em São Paulo, com 6 filhos já, com o marido bêbado ainda, e com meu irmão maior bêbado também. Meu irmão maior cantava em boate e só cantava se estivesse bêbado. E aí não tinha jeito, tive uma trajetória extremamente difícil, mas posso dizer para vocês que foi uma grande oportunidade para mim, porque consegui fazer muita coisa. E das coisas que eu fiz, tudo eu aprendi. Aprendi que para conseguir alguma coisa, você tem que guardar sua humildade. Arrogância é a maior ignorância de alguém. Eu sempre guardo isso hoje comigo. Às vezes eu brigo com muita gente, depois eu falo “desculpa aí”, porque é fundamental que uma pessoa como eu sobreviva num momento tão



difícil que eu tinha como vida. Então eu fiz tudo, office boy, lavei carro, vendi porta-vaso – porta-vaso é pesado, de ferro. Fiz tudo da vida: obra, porto, trabalhei em porto, fiz tudo para sobreviver aqui em São Paulo.

Eu vim para cá com uma idade crítica, de 17 para 18: quartel. Entrei no quartel e viram que eu tinha uma dificuldade. De novo, mais uma dificuldade. Eu estava com sífilis no sangue. Naquela época era muito difícil. Meu sonho era ser da PE. Eu estava no quartel da PE, mas fui mandado embora pelo terceiro dia, antes de cortar o cabelo. Me deram 72 bezetacil e falou “vai embora, desgraçado”. Eu fui embora e fui me curar. Consequentemente, mais um caminho. Todos os dias nós temos esse caminho, e consequentemente eu entendi que vou continuar minha vida de vendedor. Acho que sempre fui um vendedor. Encontrar o caminho todo dia. E eu encontrei na atividade de turismo um jeito de vender, porque entendi que as agências de viagem, na maioria, são compradas. Elas não sabem vender. Prestam um bom serviço, mas não sabem vender. E eu achei que, sinceramente, meu dom, além da indústria, que eu gosto muito – vocês sabem que eu fugi com 8 anos porque eu já gostava de viajar. Eu adoro o que eu faço, sou louco pelo que eu faço.

Entendi que um empreendedor precise ser vendedor. Eu acredito que um empreendedor tenha que vender o que ele construiu, o que ele sonhou, o que ele empreendeu. Não para vender no dia seguinte a empresa, mas para vender o produto/serviço que ele criou, que ele empreendeu. E criar até família como eu. Eu criei quatro filhos. Tenho filho de 42 anos, 41 anos, 37 anos, 34 e 5 netos. E agora vou para o 6º neto. Eu fiquei rico no negócio? Não. Eu constituí família, eu fiz o meu negócio. Vi muitos ricos infelizes, conheço muitos ricos infelizes, vocês também, então o dinheiro divide, mas ele aumenta sua visão como família, como cidadão, como ser humano. Nessa vida, tudo que eu faço, eu vendo. Só não vendi a mulher ainda e os filhos, nem os netos, e isso eu não quero vender. Aliás, vocês viram que eu não casei com mulher rica coisa nenhuma, né? Mas aos 50 anos, na idade do lobo, minha mulher descobriu que eu tinha uma namorada e me mandou embora. E aí pegou um bom advogado e me tirou quase tudo. E eu fiquei só com 51% da empresa que eu queria. Então fiquei pobre de novo e comecei tudo de novo. Porém, o que eu posso dizer para vocês, é que lá daquele aprendizado de estar na rua, eu falei “onde comecei minha empresa nova, onde lá daquela dificuldade que eu tive, que muitos de vocês terão, que é o começar dentro de uma sala, uma pessoa sozinha, sem investimento – e alguns de vocês podem ter ou podem não ter – mas não pode desistir, não pode desistir em hipótese alguma.

Eu formei a Flytour e hoje tenho uma empresa muito boa, tenho colaboradores ótimos que começaram comigo a 38 anos atrás, a 40 anos atrás – nós vamos fazer 40 anos agora – estão no Conselho hoje. Ah, também já tenho um Conselho Executivo desde que me separei, lembra? Exigência. E hoje temos um Conselho não deliberativo ainda, mas muito bem trabalhado, consultivo, com 3 pessoas de dentro da Flytour, colaboradores, e 3 externos. Prestamos conta dentro do site, se vocês entrarem no site hoje, estão lá 5 anos do nosso fechamento, auditados pela EY. Muito transparente. Ladrão que rouba ladrão, só em Brasília tem perdão. Nós temos que pensar que os americanos vêm aqui, investem milhões e nós não investimos no Brasil. Nós não acreditamos no nosso país, nós acreditamos pouco no país. Nós temos que acreditar mais em nós primeiro, depois no Brasil. Esse é um país de oportunidade. Alguém como eu que não estudou, cheguei aonde cheguei, e ainda vou mais longe. Estou com 64 anos e não comecei ainda. Alguém está cansado aí? Não comecei ainda. Então não tenham medo, que eu tendo começado com 24 anos com investimento próprio, perdi vários negócios, quase quebrei em 90, quase quebrei, passei por todos os planos, mas eu briguei com 2 concorrentes meus e eu fiquei devendo naquela época 3,5 milhões de dólares. Vendi 14 apartamentos em um dia e comecei minha empresa de novo. Não quebrei. Quebrar uma empresa hoje e ficar com imóvel, com patrimônio, é, no mínimo, uma burrice. Comece de novo, porque eu tripliquei o patrimônio depois que eu vendi. Então acreditar em vocês mesmos, sem ter medo de ser feliz. Porque acho que isso que faço hoje.

Uma empresa que está no Brasil há 40 anos, nosso faturamento para esse ano é de 4,7 bilhões, 5 milhões de passageiros prestados serviço pela empresa. Eu presto serviço na internet como B2B e fisicamente com as lojas, com os franqueados. E não tenho medo de dizer para vocês onde eu quero chegar. Nós queremos chegar a fatura 9,4 bilhões em 2018, sem medo de ser feliz. 5 mil empregos, porque isso que tira a violência desse país. Nós não temos emprego ainda, nós não temos educação, e acho que isso é importante. Nós temos hoje 13 salas de treinamento no Brasil, acredito muito nisso. Quando olho aquelas salas lotadas, eu choro, porque é maravilhoso saber que você está capacitando alguém que está te ajudando, que te trouxe até aqui, que eu não faria absolutamente nada sem eles. A gente usa muito bem *peopleware, software e hardware*. É um tripé bastante interessante, principalmente para mim. Eu ainda escrevo errado, ainda não sei quando é virgula, quando é ponto. Eu não sei quando é m, quando é n. Quando é c cedilha, quando é s. Isso quer dizer: o *peopleware*, as pessoas me trouxeram até aqui, acreditaram no meu sonho. Muitas pessoas acreditarão nos sonhos de vocês. Não tenham medo, não tenham medo nenhum medo. Consequentemente, o que me trouxe até

aqui, claro, foi esse sofá. Em todas as Flytour eu tenho esse sofá. Inclusive eu entro pela manhã na Flytour e passo por ele, olho para ele, porque às vezes eu venho muito puto da rua, olho para e já fico humilde. Na hora. Lembro da onde saí. Ah! Desculpe. Casei com minha mulher de novo, realizei meu sonho e fiquei rico. Foi difícil voltar para minha mulher, foi muito difícil. Meus 4 filhos, levei para o Rio de Janeiro e falou “ó, velho, não vai que ela já está até com namorado”. Falei “deixa comigo, deixa comigo”, que eu consegui casar, comunhão de bens, tudo passadinho, uma maravilha. Se ela estivesse aqui, ela diria “olha, ele esqueceu algo, ele é mentiroso ainda, porque na verdade eu voltei para tirar o resto do desgraçado”. Eu acho que cada um de nós é um provedor de dignidade. É importante isso. Se vocês empreenderem e não pensarem nisso, vocês vão perder o negócio de vocês. Vocês não terão humildade suficiente para continuar. O jogo é duro. Agora eu estou muito feliz porque a gente conseguiu passar isso para um instituto, um instituto social, onde nós estamos capacitando lá para o primeiro emprego. Lembra eu primeiro emprego como foi? “Carça, carção, sordado”? Muitos meninos ainda têm hoje de 14 a 15 anos, que não podem trabalhar, que ainda falam “véio, mano” e a gente está trabalhando eles, 6 meses, temos um grupo agora, exatamente agora, um grupo de 115 adolescentes, onde a gente quer trazer eles para a indústria do turismo, com nosso corporativo todo juntamente com a prefeitura e o Senac. Nós estamos fazendo esse trabalho, são 115 que vão se formar, 6 meses de aula, 3 horas e meia por dia, tudo financiado pela minha esposa e eu. Não incluímos a empresa nisso. Achamos que é um dever meu, como cidadão, fazer isso. Aliás, acho que é um dever de todos nós, fazer a nossa parte também socialmente falando.

[...] Não esperem muito. Eu tinha uma avó, como eu fui um neto muito tardio, eu tinha uma vó com 94 anos, ela tomava mate e chimarrão. Um dia eu fui para a casa dela e ela me disse - eu era muito jovem) e ela disse “vai buscar para a vovó a minha água, para eu tomar o meu mate”. Eu fui buscar a água e na vinda com ela, quase perto dela, estourou a latinha de azeite que tinha um arame e me queimou toda a perna. E a vovó me botou no colo e disse assim: “olha meu neto, está vendo esses pés de laranja, mexerica, bergamota? Quando a vovó morrer, para de chorar, porque quando a vovó morrer, vai deixar tudo para você. A filha da puta morreu e não me deixou um pé de laranja. Então não esperem pela vovó.

## **APÊNDICE B – Transcrição da Palestra de Robinson Shiba**

Bom, meu nome é Robinson Shiba, vou falar rapidinho um pouquinho da minha história. Sou descendente de japoneses, sou paranaense nascido em Maringá, e eu vim cedo para São Paulo porque meu pai foi convidado pelo meu avô a trabalhar, ser sócio de uma loja de materiais para construção. Vou contar um pouquinho da história de como aconteceu o China in Box na minha vida. Bem assim mesmo: como aconteceu o China In Box na minha vida, como aconteceu tudo isso [...]. É legal estar aqui hoje podendo estar compartilhando um pouquinho de exemplos sobre empreendedorismo, trocar figurinha, escutar, aprender e contribuir. Hoje eu tenho algumas mensagens para passar para vocês. Não são mensagens de professor, não sou palestrante, não sou nada. Sou dentista, formado em odontologia. Mas espero que em algum momento, sirva de exemplo, algumas coisas boas que eu fiz e as ruins, que foram várias também. Bom, vou deixar algumas mensagens e a principal é acreditar. Eu realmente, desde a infância sempre acreditei muito naquilo que eu ia fazer, desde... eu acreditava que ia ser um bom jogador de futebol, um bom lutador de judô. Qualquer coisa que fizesse, eu acreditava e fazia, eu me esforçava, para tentar fazer o melhor, dar o melhor de mim. Então eu acho que essa é a principal característica minha: eu acredito e falo com convicção as minhas ideias. Quando eu entro com algum modelo eu tento ser bem convincente para que eu leve toda a equipe comigo. Então essa é a principal característica que eu gostaria de deixar para vocês hoje: o acreditar. Acredite com fé naquilo que você vai fazer.

Vamos começar então a conta a história um pouquinho, meu passado como começou. Eu vim então de Maringá com 3 anos de idade, sou descendente de japoneses. Meu pai foi convidado a ser sócio do meu avô e eu morei nos fundos da loja de materiais para construção do meu avô. Lá, obviamente com a formação muito regrada da cultura japonesa, eu tinha que ajudar lá na loja de materiais para construção, eu comecei bem a minha vida quebrando algumas regras. Então eu fui instruído a ajudar e eu ia lá então na loja de materiais para construção no intuito de ajudar. Ajudava a contar os parafusos, a fazer os balanços anuais, só que eu também gostava de jogar bola. E aí eu pegava a turma lá na hora do almoço e começava a jogar bola com os colaboradores, com os funcionários. E o tempo passava e a gente ficava jogando bola, e eu queria ganhar o jogo. Se eu estava perdendo: “Não, não vai acabar agora, vamos terminar de jogar”. Então comecei a atrapalhar a turma lá e lógico tomei umas raladas bravas da minha mãe, dos meus avós. Mas tinha um cara que vinha do meu lado e falava “meu, pega leve. Você pode até jogar uma bolinha, mas colabora aí, dá uma ajuda também”. Era meu pai. E aí ele

sempre falava “meu, eu acredito em você, moleque. Não vai atrapalhar, um dia você vai ser alguma coisa na vida, eu boto a maior fé”. E aquilo lá sempre foi comigo. Eu mais atrapalhava que ajudava e cresci nos fundos da loja de materiais para construção. E aí para seguir o exemplo também do meu pai – meu pai é dentista – falei “po, vou fazer odontologia também. Me formo, trabalho na loja de materiais par construção, pego carona com meu velho aí, ele já tem uns clientes, vou lá, pego uns para mim, vai ficar tudo certo. Ele acredita em mim”.

Fui eu para Bragança, fiz o curso de odontologia em Bragança Paulista. Fui para lá, faculdade, vocês devem saber bem como é que é, me empenhava... à noite, eu voltava para casa, estudava, e dia sim, dia também, eu saía para beber com os amigos. Em Bragança, que é calor para danar. E eu ia lá, fiz grandes amizades, que eu cultivo até hoje, tem loja China in Box, tirei eles da odontologia. É monótono, cara, só você fala, o paciente não fala nada. É complicado. Eu queria mais interatividade, não dava na odontologia. Então, voltando a Bragança, os momentos memoráveis, né, coisas que você se lembra além de prótese total, extração, é dos porres que você tomou. E um deles é marcante porque eu fui acordado dormindo em um portamalas na praça de Bragança. O guarda falou “o senhor está bem?”. Eu acordei falei “seu guarda, onde eu estou?”. “Você está na praça”. “Onde?”. “Em Bragança, cara”. “Putz grila, me largaram aqui, meus amigos”. E um deles, um amigão, Moraes, Marcelo Moraes. Ele é um grande amigo meu, que eu tenho grande estima dele. Obviamente se refletia tudo esse empenho em nota. E as notas não estavam lá muito boas. Mais uma vez, tomava uma baita de uma ralada da minha mãe. “Moleque, o que você está fazendo aí? Estamos aqui trabalhando, você aí enchendo a cara, e as notas? Não vai ficar de exame”. “Não, pode deixar, pode deixar comigo”. Aí meu pai vinha “moleque, o que você está fazendo? Pega leve, equilíbrio. Você pode tomar umas, mas estuda. Eu acredito em você, você vai dar certo”. “Pai, pode deixar, pode deixar. Estou sabendo o que eu estou fazendo. Está tudo planejado na minha vida, tem um *business plan* ótimo”. E aí o Marcelão Moraes falou “cara, vamos para os Estados Unidos”. Estados Unidos? Eu nunca tinha saído do Brasil. Meu inglês era meio tupiniquim, *the book is on the table*, tal. “Estados Unidos, meu, se a gente não for agora, estamos no terceiro ano, nós não vamos nunca, não vamos ter outra oportunidade. Vamos lá, a gente conhece lá o Mickey, tudo lá, vai e volta. Aprende um pouquinho mais de inglês e volta”. E na dúvida – vou, não vou? –, falei “po, vou. Vou lá, vou convencer o velho”. E aí convenci e fomos para os Estados Unidos, eu e o Marcelo, Marcelo Moraes, meu amigo. E obviamente também tem aquelas durezas. Cheguei nos Estados Unidos animadão, fomos lá para o albergue. “Po, quanto custa, *how much, expensive*”, não sei o que lá. “*No, no expensive, tax included*”. “Po cara, vamos, tem até city tour, o cara falou que tem taxi.

Taxi está incluso, vamos lá, é aqui, esse é o hotel. Vamos lá”. Aí beleza, *tax included*. “*Tax included?*”, “*Tax included*”. Fomos e isso não é piada, cara, é verdade: ficamos lá na porta do hotel. Cadê o taxi? A gente volta, “*where is the taxi?*”? Taxi? *Tax included*. Puta, cara, tax é imposto, burro. E a gente entendeu, aprendemos como que se aumenta o vocabulário aí. Andando por lá, japonês com câmera olhando para as coisas, adivinha o que acontece? Aparece um cidadão e “*I’ll shoot you, I’ll shoot you*”. “Putz, o cara vai chutar a gente, dá a grana para o cara, dá a grana”. Fomos assaltados. Fui assaltado, o cara levou toda a grana e tivemos a brilhante ideia: “meu, vamos arrumar um emprego, cara. Roubaram a grana, a gente tem que trabalhar. E aí a gente arrumou um emprego. Era fácil arrumar um emprego lá, todos os restaurantes queriam mão de obra para lavar, para entregar, e nós arrumamos um emprego e descobrimos que com o dinheirinho que a gente ganhava, dava para a gente pagar os albergues e dava para a gente continuar. E a gente falou “po, vamos ficar. Vamos ficar. É a última chance que a gente tem, então vamos ficar aqui nos Estados Unidos e vamos aprimorar o idioma, vamos conhecer. É a última chance que a gente tem, porque depois a gente volta, se forma, começa a trabalhar e acabou”. E foi com esse discurso que eu liguei para casa: “Me roubaram a grana, mas eu descobri que aqui emprego tem para todo mundo e a gente vai ficar”. Minha mãe ficou desesperada, falou “de jeito nenhum, você vai voltar agora. A gente arruma um dinheiro para você, você vai no consulado”. E meu pai falou “não, é a chance que você tem mesmo, porque quando você voltar e se formar, meu amigo, acabou a moleza, acabou a mamata. Então você vai conseguir ficar aí?”. “Vou”. “Então eu acredito em você, eu acredito em você e você vai conseguir então”. E eu fiquei. Fiquei lá.

A princípio nós íamos ficar 2 meses e acabamos ficando um ano, trabalhado para lá. Foi lá que a gente teve contato com box de comida chinesa. Todo mundo comia uma caixinha, a gente assistia filme na televisão e os policiais comendo. Porra cara, isso é legal, baratinho. E aí eu estava lá com o Marcelo comendo a comida chinesa. “Po, bicho, que legal isso aqui, no Brasil não tem. Só tem pizza lá para comer, cara. E aí, você não acha que isso pode ar certo lá?”. “Ah, pode ser, que legal”. E esse foi meu Day1 né. Quando eu voltar para o Brasil vou montar o China in Box. Vou montar um negócio de comida chinesa na caixinha. Box, China, China in Box... da hora, cara, vai funcionar. Fui assaltado, a gente pagou o maior mico... alguma coisa a gente leva daqui para lá. Vamos montar. Marcelo “po, legal, tal”. E aí essa é uma das últimas lembranças que eu tenho do Marcelo, porque quando ele voltou, nós nos formamos e infelizmente ele faleceu. Foi atropelado na Marginal, andando de bicicleta. Tenho certeza absoluta que ele, com mais pessoas, está olhando por mim, me apoiando nessa empreitada, e

ele principalmente, que teve a ideia junto comigo lá nos Estados Unidos. Mas aí a gente volta para o Brasil, cheio de euforia, *english*, pá, *tax*, *tax* é imposto. Vai lá vacilar, *taxi é cab*, *my friend*. Vontade de fazer tudo, ideias, meu pai “po, filho, legal sua ideia, muito bacana, mas você vai se formar, tem que trabalhar, você está estudando para odontologia, trabalha comigo na loja de materiais para construção”. Eu queria fazer tudo, tal, e a minha grande primeira realização foi meu filho. Fiz um filho. Voltei com vontade de fazer muita coisa, fiz um filho. Super planejado, minha vida... “pai, está tudo no *business plan*”. O menino vai nascer em dezembro, 14. Dia 16 é minha formatura, está tudo certo. E assim foi. Mas a ideia de vender a comida, de montar um negócio China in Box sempre permaneceu. Meu pai achou a ideia também super legal, mas ouviu nosso excelentíssimo presidente Collor [...] e ele empatou também a minha vida. Tomou tudo o que a gente tinha e o que não tinha e a ideia teve que ser postergada e prorrogada. Mas até que chegou o dia.

Neste interim, nesse meio, nesse problema todo, fomos fazendo pesquisas. Pesquisas informais, para entender um pouco de comida chinesa. A gente só comia comida chinesa. Eu clinicava, já tinha 3 consultórios em periferia. Ralava. Tentei no meu pai, não consegui, ninguém queria ser atendido por mim. Bom, ferrou, vou ter que me virar. Mas, em paralelo, pensando em montar o China in Box. Com vontade, com bastante inconsequência.

Não estudei, não tive oportunidade de ler livros. Leio gibis de vez em quando. Minha leitura... fiz vários cursos de violão, tênis, e tocando a vida. Pedi “pai, e aí, vamos montar o China In Box? Vamos montar? O negócio é legal, só tem pizza para entrega”. Isso em 92. E aí meu pai, mais uma vez, tinha um apartamentinho dele. Ele vendeu por um terço do preço e falou “moleque, minha aposta aqui. Tudo que eu tenho está aqui. Eu acredito em você, cara. Vendeu por um terço do preço. Tinha 2 consultórios, vendi 2 para meus amigos e fomos lá, montar o China in Box. Foi aí que, nos esboços, planejamento, pesquisas informais, preconceito muito grande com relação a higiene dos restaurantes chineses... não queria dragão, tipologia, telhadinho, lanterna vermelha, por causa do preconceito, porque basicamente eu ia fazer só entrega. Quase não teria serviço local. Então não podia ter associação ao que já existia, eu tinha que inovar. Então, figuras geométricas, e vários amigos participaram comigo disso. *Networking* foi fundamental e é fundamental até hoje. Então todos colaboraram, meus amigos... o arquiteto bolou o logo. E ele é o fabricante de biscoitinho da sorte, o arquiteto. E não me convidou para ser sócio. Eu não sou sócio dele, ele ganha um monte de dinheiro vendendo biscoito e eu yakisoba. Mas tudo bem, a vida dá muita volta. Ele bolou o logo e me convenceu que isso é uma tijelinha, né, triangulozinho é uma tijelinha, o macarrãozinho é o yakisoba, e o topetinho

é porque está quentinho. Po, da hora, bacana, gostei. China in Box. Papel folheto com foto, na época não existiam, não existia folheto com foto, acreditam? Papel couche, papel que brilhava da revista Manchete. A gente lia revista Manchete, “po, esse papel brilha, quero esse papel com foto”. Mochila, motoqueiro, biscoitinho da sorte, tudo planejadinho assim no feeling. Foi assim que a gente fez. A gente já identificava que 92 ia vir muita mulher para o mercado de trabalho. Minhas amigas, nenhuma tinha intenção de ser do lar, ficar em casa, lavar, passar cozinhar. Não, quero trabalhar. Po, então entrega vai ser bom. Não tem, só tem pizza. Comida chinesa tinha um monte de restaurante, não tem caixinha, vai funcionar. Meu pai sempre creditando em mim, fiz um bom discurso, convincente, não, vai funcionar. E a gente inaugura, 8 de outubro de 92, a loja. E aí toca o telefone: “box para banheiro. Quero um box para banheiro do chinês. China in Box. É mais barato que o american box, então é esse aí. Quanto custa?”. Falei “Po, cara ferrou. Nada do plano funcionou”. Foto, comida, comida chinesa, box... “Ah, minha senhora, eu vendo comida chinesa yakisoba”. “O que é isso aí, meu filho?”. “Yakisoba. Macarrãozinho com carinha, vou mandar um para a senhora de graça para a senhora experimentar”. Não vendo box para banheiro, mas fui pesquisar box para banheiro já para... po, será? Ferrou. Senão vou vender box para banheiro. Mas graças a Deus funcionou. Funcionou. Um ano depois eu já tinha montado a segunda loja com recursos da primeira, com ajuda do sogrão. Agora já tinha sogrão, sogrão ajudou também. Meus amigos que no início falavam “você está louco, cara, que comida chinesa na caixinha o que, você já tem 3 consultórios, continua. Aí disseram “ô meu, e aí, como é que funciona isso aí, dá para abrir um?”. Eu falei “hahaha bom, vamos abrir uma loja então também”. Então eu saí de 92 para o início de 94, nós já tínhamos 6 lojas. E aí os telefonemas foram mudando também, de clientes. “Isso é uma franquia?” “É”. Nem sabia o que era franquia. “É americana?”. “É americana, meu nome é Robinson, *my name is Robinson*, é americana comigo aqui no Brasil”. E aí eu fui entender o que é franquia. Sabia que franquia era posto de gasolina, concessionária de automóveis. Fui, formatei, falei “franquia é legal”. E aí a gente foi. Sorte, tem a parte de sorte. Plano real fresquinho. Real bem valorizado, um para um. Naquela época teve um movimento bem na época do Plano Real de reengenharia. O que era reengenharia? Pegavam os funcionários antigos, que ganhavam um montão de dinheiro, demitiam e colocavam moçada nova. E esse pessoal todo veio para franquia. 94 foi considerado uma das melhores feiras de franquias de todos os tempos. Tanto que nessa feira eu vendi 35 lojas. É Robinson, o americano, biscoitinho, mochilinha, fotografia no folheto, montei um monte de loja em 94. Em 95, mais 35. Então eu saí de dentista em 92 para, ao final de 95, uma rede com mais de 70 lojas. Abrindo loja... isso



tem custo. Eu acreditava, né. Montava loja, atendia nas minhas lojas próprias, tinha que inaugurar loja de franqueado, e a cada loja que abria, movimento favorável da economia, Plano Real, uma vendia mas que a outra. E o tempo passou rápido, 92, 95...

Rafael Nasceu em 89 e eu não consegui participar muito, não vi ele crescer, né. Tinha que trabalhar bastante, e isso é um ônus da minha escolha, mas estamos aí, trabalhando bastante. E aí em 97 aconteceu um negócio inusitado: comecei a ler jornal. E lá, crise na Rússia. Aí depois, crise na Asiática. Tequila, efeito tequila, não sei o que lá. As vendas começaram a cair, dos franqueados. Naquela época eu estava abrindo loja ainda, meu negócio era loja. Única coisa que eu sabia fazer era abrir loja e obturar dente. Só. E aí um franqueado me perguntou: “quais são os indicadores que a franquía tem para auxiliar a gente a melhorar as vendas?”. Bicho, tocou o telefone, atende direitinho o cara e entrega o yakisoba. É isso que você tem que fazer. Limpa aí direitinho o restaurante, não deixa faltar nada, abre, fecha e vende, distribui folheto. “Mas tem algum indicador?”. Indicador? Meu, não sabia. Qual o organograma da empresa? Putz, piorou. Radiografia, classe 1, prótese total, ortodontia... disso eu entendo, cara, e de yakisoba também. Agora, organograma, indicador... e isso fez falta na época, porque as vendas realmente começaram a reverter. E eu só sabia abrir loja, abrir loja, abrir novas franquias.

E aí apareceram pessoas importantes, que já me acompanhavam, mas que abriram meus olhos e me alertaram, que é minha esposa, administradora de empresas, controller de banco, MBA (isso é sorte) e minha irmã, publicitária. “Meu, você corre dos problemas. Seu negócio é abrir loja, você abre loja, abre loja, abre loja e os problemas todos quem carrega somos nós. Eu sou financeiro, sua irmã é publicitária, você abre loja. Você vai, caça o leão assim: “ó o leão!”. Você sai correndo, o leão vem, quem tem que laçar somos nós. E aí eu parei para pensar, “po, isso aí é verdade. Eu vou, cresço, faço expansão, só que eu não tenho hábito muito de encarar os problemas de frente”. E aí eu associei isso a um problema que eu tive, pessoal, da minha mãe. Eu saí de casa muito cedo. Com 18 anos fui para Bragança, fui estudar fora e, nesse ínterim, minha mãe adoeceu. Só que eu ficava muito tempo em Bragança. Então eu passei os últimos 4, 5 anos fora de casa. Isso me marcou profundamente porque quando mais ela precisava, eu não estava lá. Acho que a partir desse momento, desse trauma que eu tenho, eu evitava todos os problemas. Então minha vida sempre foi “tudo vai dar certo, vou crescer, vou montar a loja, vou abrr meus consultórios”, e ia fazendo sem analisar realmente, enfrentar pessoalmente, entrar e falar “o problema está aqui, vou encarar e vou resolver”. E a minha mãe também infelizmente não me viu formar, faleceu antes da minha formatura. Não me viu abrir o China in Box e ela também não conheceu os netos, o Rafael, não sabe que eu sou casado, que

hoje toco a loja. Em vida. Mas sei que, como o Moraes, ela está lá, conheceu ele lá e está me ajudando aqui bastante, me iluminando. Mas encarando, entendendo esse problema, eu contratei uma consultoria também, para resolver “o que é indicador, o que é organograma? Me ensina que eu não sei”. Aí veio um monte de gente falando sobre KPI. KPI? Budget... po, Budget é uma locadora que tinha nos Estados Unidos. Budget, indicadores... fui aprendendo tudo isso e implantando todas as ferramentas fundamentais para o crescimento de qualquer empresa. Você precisa, é fundamental se aperfeiçoar, estudar, ter a vida prática e a teórica também, senão, se não fosse minha esposa... Minha esposa, Marcia, entende de indicadores. Eu aprendi na vida, também como você. Mas tem que ter a humildade e o reconhecimento de “bicho, você não sabe nada, você não sabe nada e você precisa aprender”. Acho que isso também foi um mérito.

E hoje estamos aqui. Hoje temos 220 lojas, entre as marcas China in Box e a marca Gendai, hoje o grupo Trend Foods. Nós temos 4500 colaboradores trabalhando na rede. Temos mais de 100 franqueados também e, de uma maneira ou de outra, como a Sofia falou, eu tenho orgulho de saber que impactei em algum momento a vida deles e eles também a minha. Então é uma política de ganha-ganha, a franquia. Franquia é ganha-ganha. O primeiro momento em que alguém perder, rompe-se o contrato, o laço, e aí desmorona todo o castelo. Tem que confiar em você e você tem que confiar nele, sem processo de auditoria, muito no olho no olho. É assim que funciona, pelo menos na rede China in Box. Hoje estamos aí crescendo, com faturamento de aproximadamente 300 milhões e a gente pretende, nos próximos 5 anos, dobrar isso. Contamos com 100 lojas próprias e mais 100 franqueadas. Esse é o nosso business plan. Hoje eu tenho tempo, a partir do momento em que consegui me desligar um pouco, eu consegui acompanhar um pouquinho mais a minha família. Mas a mensagem que eu gostaria de dizer para vocês é a seguinte: acreditem no taco de vocês. Mas só acreditar, sem a implantação, sem ação, não funciona. Na primeira feira de franquia que nós participamos, vieram vários: “po cara, essa ideia que você teve eu tive também. Isso não é lá dos filmes lá, de entrega...”. Falei “é, exatamente. Só que você ficou sonhando e eu estou aqui vendendo franquia, quer uma?”. Tão simples quanto isso. Tem que implantar. Tem que fazer uma pesquisa. Tem que acreditar que vai dar certo. Se você não acreditar, ninguém mais vai acreditar. A não ser que você tenha um pai igual ao meu. Agora... ação. Hoje com a velocidade dos meios digitais, as informações estão muito mais rápidas e, hoje, quem tem a informação primeiro e toma decisão primeiro é quem vai sair na frente. E a porta está aí para todo mundo. Basta entrar, vocês são pessoas de sorte também, vocês estudam em uma boa faculdade, vocês estão pensando em empreender. O jogo

está aberto, o tabuleiro está aí. Basta ter uma boa ideia e agir. Pegar o telefone, ligar, visitar... nada cai do céu. É assim que eu fiz crescer a rede, é assim que eu compartilho com todos os colaboradores da rede. Franqueados, colaboradores. Meritocracia, sangue no olho e vamos lá, que o Brasil vai crescer nos próximos 6 anos, 10 anos no mínimo. Copa, Olimpíadas, pré-sal... o mercado está aqui. A onda está aqui, quem souber remar primeiro pega ela e vai conseguir usufruir antes. E aí como eu falei no começo, queria deixar algumas mensagens para vocês. Hoje consigo compartilhar mais o tempo com minha família, tenho uma filha, Sabrina, de 11 anos, minha esposa, Marcia... hoje eu estou um pouquinho mais tenso porque tenho a presença deles aqui comigo e eu gostaria de passar uma mensagem principalmente para uma pessoa: meu filho Rafael. Meu filho Rafael está aqui. Por favor, junte-se a mim aqui.

É a primeira vez que ele me vê falando para o público. Filhão, como teu avô disse para mim, eu acredito em você. Rafael é formado em hotelaria, eu tinha um sonho, tenho um sonho, de verdade. Desde que ele nasceu, meu sonho era que ele trabalhasse comigo, que pudesse estar na empresa. Juntos a gente decidiu, ele quis fazer hotelaria, porque ele queria gastronomia com administração, recomendei hotelaria. Po, sonho de qualquer pai é ver o filho entrando na empresa, sucedendo, fazendo a sucessão natural. E aí ele se forma e fala “e aí, pai, vou trabalhar com você”. Falei “não, você tem primeiro que ir para o mercado de trabalho, passar por um processo de seleção, buscar seu caminho, entender, aprender em outros locais e daqui a um tempo, se você quiser, estiver preparado, vou te convidar, vou ser a primeira pessoa. Não vai ter nem que ter *headhunter*, eu pessoalmente vou te entrevistar. Mas hoje, procura seu caminho que você não vai se arrepender. E mais uma vez, cara, eu acredito em você, bicho”.

## **APÊNDICE C – Transcrição da Palestra de Edivan Costa**

Meu nome é Edivan. Eu sou filho de um metalúrgico e de uma doméstica. Tenho 6 irmãos, sou o caçula. Sempre as pessoas me perguntam se eu imaginava ser o que eu sou, né. Empreendedor que lidera mais de 70 pessoas em 11 cidades do país, um empreendedor que criou uma empresa, que é a SEDI, que regulariza outras empresas. Nosso trabalho é difícil até de explicar. E um executivo que usa terno e gravata. Gente, um garoto que nasce na favela lá na periferia de Belo Horizonte, isso não é um sonho. Mas isso eu conto para vocês depois, porque eu tenho um sonho. Ser empreendedor foi resultado de muito trabalho para ajudar minha família. Conhecer pessoas foi o meio para que a gente conseguisse melhorar a gestão da empresa, ter oportunidades, usar terno e gravata. Imagina se eu andasse como um publicitário, não ia dar certo para vender um serviço que eu vendo, não tem como. E essas lições que eu aprendi na vida, que nós somos responsáveis pela imagem que a gente passa para as pessoas. Isso foi uma das lições que eu aprendi. Eu tive que estudar muito para aprender as coisas que eu sei hoje, mas não foi em uma escola formal, não foi na faculdade, não foi com professores, com notebook. Na verdade, eu tive que ser um aluno muito aplicado na escola da minha vida.

É engraçado que, quando criança, eu tinha tudo para dar errado nessa vida. Eu tinha tudo para ser um problema para a sociedade, tudo para ser um problema. Acabei criando uma empresa para resolver alguns problemas da sociedade. Acredito muito que a burocracia, bem entendida, gera oportunidade. A burocracia na verdade ainda não é entendida por nós, nem pelo governo. Os países de primeiro mundo já entenderam que a burocracia na realidade é para gerar oportunidade e não renda. É por isso que a gente vive tanta corrupção. Então acho que onde eu cresci, na favela onde eu cresci, as relações não eram legalizadas, os imóveis não eram legalizados, o comércio não era legalizado. E o que isso provoca na realidade? Falta de oportunidade. Aí vocês imaginam um garotinho de 7 anos querendo ajudar os pais a pagar as despesas de escola. Quando você tem um garoto de 7 anos que mora numa favela e ele começa a estudar e ver os meninos comerem lanchinho, com as coisas tudo certinho, o garoto mora nessa favela, ele desce, olha e fala o seguinte: “eu também quero”. Mas os pais não têm condição de pagar. O que ele vai fazer? Na linguagem da favela, “vou descer para o asfalto para roubar”. Só que eu escrevi um caminho diferente. Eu resolvi trabalhar. Isso com 7 anos.

Arrumei um amigo, o nome dele era João Pezão. Eu falei “ô João, vamos trabalhar?”. “Vamos”. 7 anos. E desde aquele dia eu comecei a trabalhar com papel. Catando. Catando papel na rua. Eu ia catando, ele ia empurrando o carrinho. O que é legal é que a gente gostava muito

de pão com carne. O dinheiro não dava, a gente comprava pão com molho. A gente chegava na mesa com a boca toda suja, “ah comemos pão com carne”. Que nada, era pão com molho. E aí começamos a comprar, comprei minha merendeira, comprei uns cadernos... ajudava meu pai mesmo, 7 anos. E aí foi engraçado que eu aprendi uma lição. Tem muito a ver com biologia, com o que passa de pai para filho, genética... no meu caso, eu herdei da minha família muito mais os valores. E esses valores não foi questão de carro, não foi uma conta bancária, não foi mesada... foi valores como amor, perseverança e um valor que me acompanhou desde o dia que eu tomei aquela decisão de trabalhar junto com o João Pezão: honestidade. Dessa eu não abria mão.

Bom, vida que passa, eu entro no ônibus pensando o seguinte: “cresci, to afim de ajudar no sustento da minha família, o que eu vou fazer?”. Ainda morava na favela, jogava um pouquinho de bola... pretinho, cresceu na favela, joga bola? Pelé. Ainda era 4º zagueiro, vocês imaginam. Nem com a 10 eu jogava. Aí, futebol. Não teve outra. Fui jogar no América Mineiro, passei um tempo no América, a partir daí vim para São Paulo para o Palmeiras.

Aí teve umas férias em 1990, voltei para Belo Horizonte. Aconteceu um evento que mudou totalmente minha vida. Meu pai sofre um derrame. Estou lá em casa, em Belo Horizonte. “Caramba, que que eu faço? Volto a jogar futebol, fico com minha família?”. Não deu outra. Abandonar o futebol não foi nenhuma decisão difícil, porque o futebol era só um caminho, só um meio para ajudar minha família. É bom que eu já treinei até lição de história nessa brincadeira. Dom Pedro I, Dia do Fico. Naquele dia ele ficou, foi decisivo para a independência do Brasil. No meu caso, fiquei pelo bem da minha família e nem sabia o que ia acontecer com meu futuro. Não tinha nem ideia. Mas na verdade fiquei foi para devolver os valores e a boa educação que minha família tinha me passado, em forma de uma vida melhor, de uma vida mais digna e eu aprendi na realidade que isso se chamava gratidão. Bom, minha irmã e meu irmão serviam de *office boy*, aí fui trabalhar de *office boy*. Fininho, estava saindo do negócio de jogar futebol, preparo físico lindo, todo o serviço eu fazia a pé. Enquanto meu amigos faziam de ônibus, eu fazia a pé. Fininho, economizava um “din-din”, economizava uma grana. Um belo dia os sócios resolveram mandar todos os office boys embora, só ficaram 2, eu e mais um. Quando passa mais um tempo, um dos sócios me chama para montar um escritório de despachante imobiliário. Fiquei todo feliz, gente. 20 anos e vou ter o meu negócio. Segundo maior sonho do brasileiro – que o primeiro é ter casa própria né. Só que junto a vida me traz uma outra questão. Essa pior ainda, de matemática, uma equação para resolver. Como eu vou ajudar minha família se eu não ia receber salário e ainda ter que rachar a despesa do escritório?

Pagar aluguel, faxineira. Falei “caramba”. Eu tenho um conselheiro que é o Marcelo Cherto. Ele fala que todo empreendedor começa o negócio do zero. Eu comecei do menos um, porque eu tive que fazer conta: 30 era a quantidade de km que eu ia ter que andar para economizar o dinheiro da condução. 1 era a quantidade de refeição que eu ia ter que fazer durante o dia. Só a janta. Durante o dia eu tomava água. E zero era quanto eu ia pagar de despesa para a faxineira, porque eu mesmo ia fazer a faxina do escritório. Não tem essa não, o negócio é economizar. Mas todo esse esforço que eu fiz foi por pouco tempo. Talvez 30 dias, um mês. Foi quando um dos advogados passou o primeiro cliente para fazer escritura. Fiz a primeira, fiz a segunda, aí ele começou a me indicar para outras pessoas. Me bateu uma vontade de desistir. Ah chega, vou arrumar um emprego, vou ter um salário por mês... chega. Aí um dia, refletindo, veio uma frase que meu pai sempre falou para a gente: “eu sempre levantei cedo”.

Meu pai falava sempre para a gente sempre levantar cedo. Beleza, eu já estava levantando cedo mesmo. Tinha que levantar cedo para correr atrás de estudo, porque para aprender a fazer escritura tive que ler o código civil. Acho que fui o único que leu o código civil todo, nem advogado lê. Falar, eu só falava gíria. Veja bem: jogava futebol, morava na favela, como eu falava? Só gíria. Aí mano, aí meu. Sabe o que eu fiz? Fui ler dicionário. Vou fazer o que? Tinha que dar um jeito. A primeira palavra que eu aprendi foi “esdrúxulo”. O que? Tá maluco. E eu aprendi que aquele negócio lá que eu catava papel junto com meu amigo para a gente comprar pão com molho, a gente estava formando sociedade. Começou a ficar chique o negócio. Na realidade, aquele negócio de aceitar aquela maluquice de abrir um escritório sem dinheiro e ainda ter que ter despesa, eu tava aproveitando uma oportunidade. O que meu pai queria dizer para a gente, sobre sempre levantar cedo, era ser perseverante. Sabe que chega uma hora, gente, que... meus pais são muito humildes. Estavam pensando nas necessidades nossas, de família, essa coisa toda.

E eu fui pegar um trabalho de um empresário de Belo Horizonte. O cara é dono da metade de Belo Horizonte. Estou lá arrumando, acho três cheques em branco assinados por ele. Já tinha sido office boy, sabia com funcionava banco. Olhei aqueles cheques, falei “meu Deus, e agora, arrumo minha vida, a da minha família e sumo nesse mundo”. Bom, não, vou devolver esses cheques. Devolvi o cheque, ele falou para o tesoureiro dele assim: “Esse menino não sai do meu lado mais”. Eu aprendi uma lição interessante nesse negócio: conquistar a confiança das pessoas... você precisa realmente ser claro, precisa ser realmente sincero com as pessoas, e naquele momento ali em que eu devolvi aqueles cheques para ele, ele passou a confiar em mim e, mais ainda, ele passou a me indicar para outras pessoas. Ele me indicou para uma rede de

supermercados. E o diretor do supermercado tinha um baita problema. Tinha 60 lojas e 32 lojas dele não tinha alvará. Aí o cara me indica para ele. Só que tem um detalhe: eu nem sabia o que era alvará, eu só fazia escritura. Ele falando e tal, aquela coisa toda, minhas lojas, ele falou “olha, se você aceitar isso eu vou te dar um presente”. Eu falei “o que, presente? Aceito a missão”. Aceitei. Olhei como fazia um alvará, fui para a prefeitura, durante 30 dias trabalhei, trabalhei com força, no final de 30 dias cheguei lá e falei com ele. “Toma os alvarás. Missão dada é missão cumprida”. Ele olhou para mim, falou “e o presente, que presente você quer?”. Eu falei para ele assim: “eu só quero mais serviço. Você tem mais serviço?”. “Tenho”. Passei a cuidar das lojas, passei a cuidar de todas as lojas dele, de todos os imóveis e eu aprendi que mais um conselho de confiança né, que com dedicação e trabalho as pessoas também confiam em você. E aquilo foi o Day1 da SEDI. Ali começou a SEDI.

Agora, eu não falei para vocês que o trabalho na realidade era para ajudar minha família? Eu ainda morava na favela, com isso tudo. Dinheirinho na empresa, comprei uma casinha. Tirei meus pais da favela, e ainda dei emprego para meus dois irmãos. Tenho 6 irmãos mas tinham 2 que trabalham comigo, o Edivaldo e a Egma. A Egma responsável pelo administrativo-financeiro, minha sócia, e o Edivaldo cuidava da operação. Bom, também fui fazer um desejo que eu tinha que era fazer faculdade de direito. Comecei a contratar gente e fui fazer faculdade de direito. Como a vida é muito gente boa comigo, na primeira semana de aula da faculdade eu tenho uma baita de uma surpresa. O professor começou a falar, comentar de uma situação que estava acontecendo em Belo Horizonte. O Carrefour estava comprando o Mineirão, e falando o nome de um monte de advogado. Eu só olhando para ele sentado assim, coçando a cabeça. “Vou ficar aqui ou vou trabalhar?”. Porque simplesmente ele estava falando tudo que estava dentro da minha mala. Eu estava com as alterações contratuais, eu estava com todo o processo para fazer. Tirar CNPJ, inscrição estadual, alvará... todos os advogados que ele estava falando ali, eu conversava com eles todos os dias. Eu acredito muito que fazer faculdade, acredito muito que buscar conhecimento, vai te transformar. É hiper importante. Mas tem um detalhe: se ele não for aplicável, não vai funcionar nada. O conhecimento tem que ser aplicável, e aquele foi meu momento. Eu fui aplicar aquilo que eu já sabia.

Voltei para o escritório, “vamos trabalhar, gente, vamos entrar para dentro desse negócio aqui, vamos fazer o negócio acontecer”. E o Carrefour já estava me contratando para outras cidades. Primeira cidade que eu vou, me mandou para o Rio de Janeiro. Eu conheci um modelo maravilhoso para vocês crescerem: conhecer gente. Eu não sei se isso está certo não, mas eu fui conhecendo gente. Conheci uma aqui, conheci outro ali. E aí fomos resolvendo os problemas

dentro do Rio de Janeiro, o Carrefour foi gostando, tal, e começamos a entender o Carrefour no Brasil inteiro. Aí abrimos 11 unidades. Temos 11 unidades hoje. Manaus, Porto Alegre... onde tiver que abrir escritório, é com a gente mesmo. Hoje não sei fazer isso mais não, meu time é que faz, mas o que acontece... o volume de serviço estava crescendo muito. Todos os números nossos cresciam muito rápido. O que eu faço? Vou contratar alguém para me ajudar ou vou ler um livro? Resolvi ler o tal do livro. Só que eu não li qualquer livro. Eu li o livro do professor Falconi, “Gerenciamento da Rotina”. Comecei 22h da noite, terminei 6h da manhã. Pilhado. Nossa, vou fazer no sei o que, nem parecia que não tinha dormido a noite toda. Cheguei lá no escritório, “vou dar um choque de gestão”. Descobri que não dava certo o negócio. Descobri que precisava muito mais que dedicação e trabalho para você fazer isso. Precisava muito mais, precisava de sangue frio, precisava de conhecimento. E aí eu tive que tomar uma decisão muito séria, uma das primeiras decisões muito sérias da minha vida, que foi afastar meu próprio irmão da empresa. Não era o momento mais dele na empresa, ele não estava mais com aquele sangue todo, e aí afastei meu irmão. Eu estava com uma necessidade muito grande de conhecer o que a gente fazia, conhecer outras empresas, conhecer como é que funcionava burocracia em outros países. Eu queria entender. E aí lendo um dia a revista da Exame, aparece uma oportunidade: Missão da Exame na China. Falei “eu vou”. E pior que eu fui. E aí imaginem vocês: lá no morro, agora tava sentado do lado da Claudia Vassalo, né, diretora de redação da Exame. Tava bonito na foto. Quando eu estava conversando com ela, falando da SEDI, o que a SEDI fazia, como nós fazíamos, queríamos crescer. Ela “vou te apresentar a uma pessoa quando a gente chegar no Brasil”. Cheguei no Brasil, ela me chamou para ir lá na Abril, no prédio do Abril. Me apresentou a Maria Luiza. Gente, veio um file mignon no prato lá no restaurante, eu nunca tinha visto aquilo tão bonito. Eu falando em crescer, ela falou “vou te indicar a Endeavor”. “Em o que”. “Endeavor”. “Está bom, eu vou”. Isso não foi uma prova. Ou melhor, foi, mas uma prova de vestibular. Porque vou falar para vocês uma coisa: esse processo seletivo, nesse ano que eu fui, tinha mais ou menos umas 600 empresas. Chego no processo seletivo, conversando com o pessoal, aí a pessoa me perguntou “qual é seu EBITDA?”. “Tá de sacanagem... essa licença eu não tiro não, nem sei por onde começar. Quando eu aprender eu volto”. Continuando a conversa, ele virou pra mim assim: “E seu DRE?”. Eu falei “Você está falando de Discussão de Relacionamento?”. Bom, vocês nem imaginam a resposta do fluxo de caixa, né? “E o fluxo de caixa?”. “O fluxo de caixa de documento lá do escritório? Desse que você está falando?”. Depois de muito mentoring – Marcelo Cherto, conversei com o Francisco Valim, o Patrick – eu já me senti com vontade de voltar. Conhecer esse pessoal todo, sair lá de Belo Horizonte e



conhecer esse pessoal todo aqui. Tudo bem que eu ia chegar lá, falar esses nomes e ninguém ia conhecer, né, mas de repente eu vou para uma outra fase do processo, que é o Painel Nacional. Gente, se eu achei que aquelas perguntas eram difíceis, se vocês tão achando que essas perguntas eram difíceis, imagina o Painel Nacional. Chego no painel, na mesa tinha – me lembro como se fosse hoje – Paulo Cesar Aragão, Ivan da Mextra, Carlos Pessoa, que é o diretor da Endeavor Global, Pedro Passos, da Natura, Beto Sicupira e Jorge Paulo Lemann. As minhas pernas, parecia que eu estava voltando à época de fazer alongamento, né. Aí estou fazendo, terminei, o Jorge Paulo Lemann me pergunta assim “dá para crescer?”. Eu naquele impulso, falei “dá!”. Quando eu falei “dá”, eu pensei um pouquinho, pensei “meu deus do céu, assinei um contrato sem caneta e sem papel. Coloquei meu time todo no barco, porque não adianta eu querer crescer sozinho”. Uma empresa não cresce sozinha, ela precisa de gente. As pessoas que têm que crescer. Nenhuma empresa é grande se as pessoas não forem grandes também. Eu tinha que fazer isso com meu time. E eu falei pro Jorge Paulo “não, vou crescer”. Beleza, saí de lá e pensei “agora tenho que estudar. Procurei uma escola aqui em São Paulo que chama IESI (?). Cheguei lá no processo seletivo, o rapaz me perguntou assim: “qual sua formação acadêmica?”. “Nenhuma”. “Fala inglês?”. “Não”. “Fala espanhol?”. “Não”, falei, “falo nem português direito”. Ele virou para mim e falou assim: “Me fala alguma coisa para você fazer o curso”. “Eu sou Empreendedor Endeavor”. “Opa, você está no curso!”. Entrei no curso. Entrei no curso e aí eu tive uma grata surpresa, porque nesse curso eu ia ter que ser muito aplicado. Na minha sala tinha presidente da Livraria Cultura, vice-presidente do Walmart... como você faz para estudar com um pessoal desse? Tem que ser aplicado. Tinha coisa em espanhol, coisa em inglês... meu Deus do céu, tinha que estudar. E como eu ia cuidar da gestão da empresa? Teleconferência? Não uso nem Skype. Teleconferência, como eu ia fazer. Reunião de vez em quando no escritório? Que que eu fiz? Contratei um executivo. Foi a minha melhor decisão com relação a minha formação, foi a pior decisão que eu tomei para a empresa.

Fui estudar, ok, no final de 2009 – eu estou falando com vocês o seguinte, não estou falando de 10 anos, 5 anos não. Estou falando de 2009. Fui, estudei, quando volto para dentro da SEDI, eu já sabia muito bem o que era um DRE, já sabia muito bem o que era um fluxo de caixa, quando olhei para a empresa, falei “meu deus do céu, o que eu vou fazer?”. Pus o pé na estrada. Por dois meses eu viajei, fui viajando, fui visitar unidade, visitar cliente, visitar as repartições públicas, saí visitando, saí visitando. Sabe o que eu escutava? Que a SEDI não era a mesma desde que eu tinha saído. Gente, meu coração cortou. Doía para caramba. Primeiro, por causa empresa. Segundo, porque eu estava P da vida comigo, pela minha incompetência de

ter deixado a empresa no momento que ela mais precisava de mim. Falei “caramba, o que nós vamos fazer?”. Fiquei mal, fiquei mal mesmo, fiquei muito mal. Voltei, afastei o executivo e aprendi que executar é remar contra a mare, você pegar para fazer... tem que fazer, tem que fazer o negócio acontecer. Eu, o meu sonho, na realidade... eu só quero ser um professor. Só quero ser um professor. Mas na hora realmente que... ainda falta muito para isso acontecer. Eu preciso aplicar melhor as lições que eu aprendi com a minha família, as lições que eu aprendi com meus estudos, que eu estou aprendendo na escola dessa vida.

Eu quero realmente passar para as pessoas tudo isso que eu aprendi durante esses 20 anos aí, eu aprendi sobre burocracia, como é que funciona. Tem muitos aqui que vão ser os novos empreendedores. Não tenham medo de burocracia. Faça dela uma oportunidade, porque na realidade a burocracia, ela vista de forma correta, ela vai gerar oportunidade, porque senão não vai gerar renda. Na empresa da gente não tem caixa? Se a gente não colocar uma burocracia todo mundo não vai meter a mão lá fazer o que quer? A gente não tem nossos formulários? Isso que eu quero ensinar para as pessoas, sabe, mudar esse conceito. Mudar esse conceito. Eu quero ensinar isso um dia. Eu sei que, para isso, eu vou precisar aplicar tudo aquilo que eu vivi até aqui: honestidade, para que eu possa, desde que ganhei um pão com molho até um cliente igual ao Carrefour, ter muita gratidão pelo que aprendi com minha família e com as pessoas que passaram pela SEDI e que ainda vão passar. Acho que a questão da perseverança para andar 30km e ainda fazer um planejamento estratégico... e confiança, confiança nas pessoas, independente disso tudo que aconteceu comigo, eu preciso confiar nas pessoas. É importante. E ter sangue frio para tomar decisão, você precisa ter confiança. E gratidão, sabe. Se você precisar nadar contra a maré, você pode nadar. Eu não tenho nenhuma pretensão de ter resposta para tudo, mas para uma pergunta, se algum dia ela for feita para mim, pelo meu filho, eu quero responder. Se me perguntassem se eu realizei meus sonhos, se eu tive uma vida boa, eu quero realmente dizer para ele: “olha filho, a vida foi uma ótima escola para mim”. Obrigado, gente!